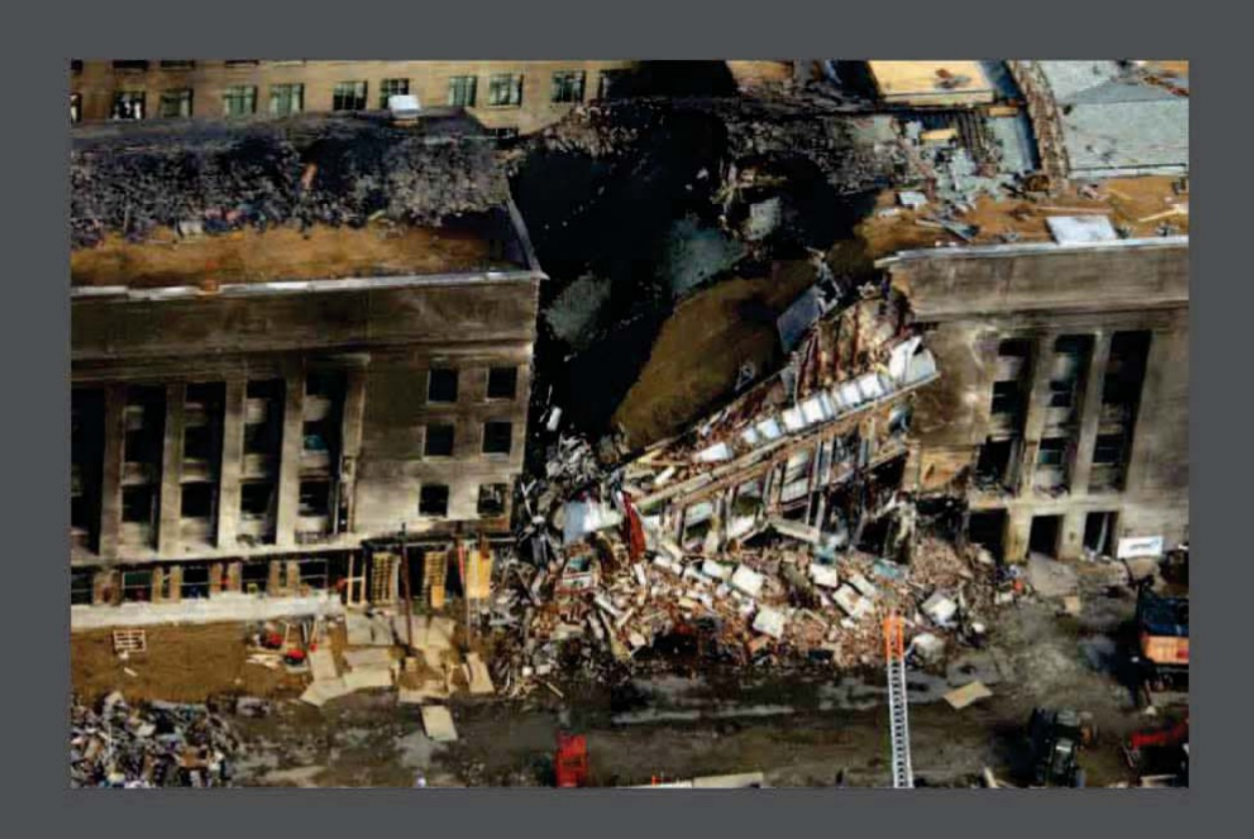
А.Г. Караяни В.Л. Цветков

Психология общения и переговоров в экстремальных условиях



А.Г. Караяни, В.Л. Цветков

Психология общения и переговоров в экстремальных условиях

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности (030501) «Юриспруденция», (030505) «Правоохранительная деятельность» и научной специальности 19.00.05 «Социальная психология»

Закон и право • Москва • 2017

УДК 159.923.2(075.8)
ББК 88.4я73-1+88.53я73-1
К21

Р е ц е н з е н т ы:
доктор психологических наук, профессор *И.Б. Лебедев*
доктор психологических наук, профессор *А.Я. Анцупов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Караяни, Александр Григорьевич.
К21 Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Правоохранительная деятельность» / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. — 247 с.
I. Цветков, Вячеслав Лазаревич.

ISBN 978-5-238-01608-5

Агентство CIP РГБ

Рассмотрены теоретические основы психологии общения и переговорного процесса в экстремальных условиях. Раскрыты психологически обоснованные пути и способы овладения сотрудниками правоохранительных органов умениями и навыками эффективного взаимодействия. Представлены технологии и конкретные психотехники вербального и невербального общения в различных обстоятельствах, в том числе ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников. Рассмотрены назначение, виды и способы практического использования психотехнологий общения. Предложены способы эффективного ведения переговоров, построения контактов с партнерами-манипуляторами, продуктивного разрешения конфликтных ситуаций в экстремальных условиях.

Показаны возможности социально-психологического тренинга (СПТ) в развитии коммуникативной компетентности специалиста-переговорщика.

Для курсантов, слушателей образовательных учреждений МВД России, а также юристов и практических работников.

ББК 88.4я73-1+88.53я73-1

ISBN 978-5-238-01608-5

ОТ АВТОРОВ

Существуют профессии, в которых общение занимает большую часть времени — это журналисты, врачи, педагоги. К таким профессиям, безусловно, относится деятельность сотрудников правоохранительных органов, в которой примерно 20% занимает оформление документации, в то время как остальные 80% составляет общение (в том числе с гражданами).

При выполнении своих профессиональных функций сотрудники органов внутренних дел вступают в общение с разными категориями граждан: с потерпевшими, свидетелями, подозреваемыми, обвиняемыми и т.п.

Нередко в силу специфики профессиональной деятельности общение с гражданами принимает конфликтный характер, что, безусловно, оказывает негативное влияние на результаты всей деятельности. Учитывая данное обстоятельство, сотрудникам ОВД следует выбирать оптимальный вариант собственного поведения в каждой конкретной ситуации и находить индивидуальный подход в общении с гражданами.

Кроме того, актуальными становятся вопросы, связанные с умением ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Во взаимоотношениях сотрудников органов внутренних дел и граждан важную роль играют социальные нормы, приоритетными из них в таком взаимодействии признаются нормы права и морали.

Нередко сферы моральных и правовых отношений совпадают, поскольку у права и морали могут быть одни и те же задачи, одна общественная цель: способствовать формированию отношений между людьми.

Несмотря на то, что области действия права и морали часто пересекаются, каждая из этих норм является самостоятельным регулятором общественных отношений. Сотрудники ОВД, признавая важную роль правовых норм, иногда недооценивают нравственную сторону во взаимоотношениях с гражданами.

Подобное упущение нередко объясняется строгой регламентацией служебной деятельности сотрудников ОВД законами, прика-

зами, инструкциями. Но не следует забывать, что такое отношение к нормам морали может привести к развитию конфликтной ситуации, что в результате снижает эффективность выполняемой сотрудниками ОВД (милиции) деятельности.

Кроме того, сотрудникам ОВД необходимо владеть знаниями по психологии общения, которые помогают лучше понять свои проблемы и трудности, причины успехов и неудач в общении, позволяют найти пути и способы повышения эффективности общения, а также перестроить свое мышление и поведение. При этом происходит лучшее понимание и прогнозирование поведения других людей, что в результате приводит к более успешному общению с окружающими.

Эти обстоятельства послужили основанием для обсуждения проблем взаимоотношений сотрудников органов внутренних дел с разными категориями граждан. Разделение граждан на данные категории соответствует УПК РФ (ст. 46, 52, 53, 155) и представляется наиболее удобным для обсуждения поставленных в данном пособии проблем.

Изучение этих вопросов может представлять не только теоретический, но и практический интерес, поскольку изложенные в настоящем пособии рекомендации и предложения позволят успешнее выполнять возложенные на сотрудников органов внутренних дел (милиции) задачи.

С уважением
доктор психологических наук, профессор
А.Г. Караяни
доктор психологических наук, профессор
В.Л. Цветков

Глава 1
СУЩНОСТЬ ПСИХОЛОГИИ И ЭТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Проблема этики общения в психологии и в социальной практике. Современные взгляды на место этики в общении

История развития общества и у нас в стране, и за рубежом убедительно подтверждает то, что успех любого дела в решающей степени определяется состоянием «человеческого фактора».

От того, насколько заинтересованы люди в конечных результатах своего труда, какими нравственными ценностями, мотивами и установками они руководствуются в своей деятельности, как строят отношения с коллегами, начальниками и подчиненными, зависят их деловая активность и производительность. Одновременно от того, как руководителям удается выбрать, «просчитать» и наладить контакт с другими людьми, зависят устойчивость и перспективы их функционирования. От умения вызывать доверие, уважение, расположение зависят реальные показатели успеха.

Известный специалист по психологии человеческих отношений Д. Карнеги доказывает, что знания определяют лишь 15% успеха. Остальные 85% успеха достигаются за счет искусства общения с людьми.

Игнорирование психологического и нравственного измерений в любой деятельности нередко чревато не только убытками и потерями, но и самыми разрушительными последствиями.

Подтверждением этому служат многочисленные примеры, указывающие на то, что современные отношения, как правило, весьма слабо отрегулированы правовыми и этическими нормами. Такие отношения проверяют способность людей быстро ориентироваться в ситуациях социального взаимодействия, психологически точно оценивать тех, кто попадает в поле интересов личности, прогнозировать их эмоциональные состояния, намерения и мотивы действий, возможные схемы поведения в процессе взаимодействия, влиять на окружающих в выгодном для дела направлении и т.д.

Психологами давно замечена связь между психологическими, этическими факторами хозяйственной деятельности и ее эффектив-

ностью. Еще в начале XX в. американский социолог Э. Мейо, разрабатывая доктрину «человеческих отношений», экспериментально доказал приоритетное значение для поддержания трудовой активности работников таких психологических феноменов, как настроения, чувства, ценностные отношения, инстинкты, влечения, взаимоотношения в трудовом коллективе, удовлетворенность трудом и др.

Сегодня уже никому не кажется привлекательной господствовавшая несколько десятилетий назад теория Ф. Тейлора, провозглашавшая единственным побудителем активности работников материальную выгоду. Она оказалась психологически неграмотной и экономически вредной. В наши дни квалифицированный руководитель расходует большую часть рабочего времени (по некоторым данным — до 80%) на решение не организационных, финансовых и технических, а психологических проблем, на те или иные виды общения.

Следовательно, умение человека говорить, слушать, выражать и читать чувства, завоевывать авторитет, т.е. эффективно общаться, представляет собой важнейшую способность, обеспечивающую эффективную совместную деятельность людей. Однако, как показывают исследования, далеко не все люди адекватно оценивают роль и значение этико-психологических факторов в своей профессиональной деятельности, что негативно сказывается на состоянии деятельности.

Не случайно в последние годы в нашей стране заметно усилилось внимание к психологическим и этическим составляющим управленческого процесса. Пример этому — введение во многих вузах учебной дисциплины «Психология и этика общения», призванной формировать и развивать у людей психологические качества и этические ценности, необходимые для успешной профессиональной деятельности. Эта учебная дисциплина исследует психологические механизмы и этические аспекты эффективного общения, вырабатывает практические рекомендации различным специалистам.

На уровне современных взглядов общение представляет собой сложное, многообразное социальное явление. Это многообразие проявляется, во-первых, в том, что оно осуществляется в разных звеньях социальной организации общества. Общение имеет место между людьми одного статуса, между руководителем и подчиненным, между представителями различных структур и т.д.

Во-вторых, многоплановость общения состоит в том, что оно проявляется в разных измерениях, прежде всего, в психологическом и этическом.

Общение, как известно, *представляет собой взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.*

Профессиональное общение — это общение, осуществляющееся по поводу и на основе определенного вида деятельности, связанной с достижением эффекта

Каково же место этической составляющей в общении? Этика (лат. ethica — обычай, нрав) в широком смысле слова — это учение о морали как одной из форм общественного сознания. Она представляет собой кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями.

Из этого следует, что под этикой профессионального общения следует понимать совокупность нравственных норм и представлений, регулирующих поведение людей, взаимодействующих в интересах достижения определенного эффекта.

Научные исследования и социальная практика свидетельствуют о том, что эффективность общения в значительной степени зависит от того, насколько оно сопряжено с этическими нормами, принятыми в коллективе, социуме, обществе.

Однако данное положение не всем представляется очевидным. Сегодня можно выделить, по крайней мере, три позиции по вопросу о месте этики во взаимодействии с партнерами, сослуживцами, коллегами (рис. 1.1).

Рис. 1.1. **Подходы в определении места этики в профессиональном взаимодействии**

Первый подход можно обозначить как *«тотальный этический нигилизм»*. Он проявляется в открытом отрицательном отношении к любым социальным регуляторам в рыночных условиях. При таком подходе категории «этика», «нравственность», «мораль», «взаимное уважение и доверие» и другие считаются надуманными и несовместимыми с ценностями рынка. Основными ориентирами деловой активности апологетов данной позиции являются целевые установки по типу: «Деньги не пахнут», «Для достижения цели все средства хороши», «Каждый выживает в одиночку» и др. Здесь выгода ставится

выше морали и права, имеют место неразборчивость в средствах, хитрость, лицемерие, жестокость, коррупция, преступления.

Яркими примерами такого подхода можно считать творцов финансовых пирамид «МММ», «Властелина» и им подобных, а также их активных вкладчиков. И те, и другие планировали поживиться за счет своих сограждан, заранее прогнозируя психологические и этические последствия своих действий. Сюда же можно отнести руководителей подпольных предприятий, выпускающих и реализующих низкосортную продукцию под маркой высококачественной.

Практика показывает, что подобное неэтичное поведение в конце концов оборачивается если не негативными правовыми последствиями, то экономическими убытками, серьезными социальными и моральными издержками для конкретного предприятия и его партнеров.

Второй подход можно классифицировать как *«ситуативный этический нигилизм»*. В данном случае необходимость соблюдения этических норм в деловых отношениях в принципиальном плане признается, но только в социально и экономически здоровых обществе и государстве. Суть этой позиции состоит в том, что пока во всем обществе имеют место безнравственные деловые отношения, необходимо следовать их законам.

Действительно, связь между нравственным состоянием всего общества и его отдельных составляющих существует. Чем более здорова нравственная атмосфера в обществе, тем более благоприятны условия для бизнеса. Однако самый верный путь к социальному и нравственному здоровью общества — это утверждение этических норм общения.

Третий подход составляет *«этический конформизм»,* проявляющийся в признании важности соблюдения этических норм в деловом общении не только как регулятора взаимодействия, но и как фактора эффективности бизнеса. Это признание дополняется стремлением к соблюдению сообща выработанных этических правил, предписаний, рекомендаций по оптимизации делового взаимодействия.

Последняя позиция эффективна в том случае, если этическая ориентация взаимодействия строится на прочном психологическом фундаменте, на психологическом анализе и оценке моральных качеств, прогнозировании психологических последствий соблюдения тех или иных этических норм.

Жизнь постоянно указывает на то, что деятельность, основанная на этических принципах, в результате оказывается более эффективной, чем безнравственная, аморальная, разрушающая отношения деятельность. Объективной необходимостью профессиональных отношений является то, чтобы они строились на своего рода

нравственных регуляторах, при постоянно работающем внутреннем контроле, препятствующем эгоизму, мошенничеству, моральному беспределу.

Таким образом, этическая составляющая профессионального общения, реализуемая с учетом психологических закономерностей взаимодействия, является важным фактором успешности деятельности в целом.

1.2. Роль социальных норм во взаимоотношениях сотрудников правоохранительных органов и граждан

Взаимоотношения сотрудников органов внутренних дел и граждан относятся к разновидности общественных отношений, регулирование которых осуществляется с помощью определенных норм, называемых социальными и представляющих собой правила поведения людей, распространяемые на всех членов общества.

Социальные нормы являются образцом поведения общего характера, формируются в процессе деятельности людей и служат для поддержания порядка в отношениях между ними. В этом смысле не являются исключением взаимоотношения сотрудников милиции и граждан.

К основным видам социальных норм в сфере регулирования общественных отношений относятся правовые, политические, корпоративные (нормы общественных организаций), религиозные, а также нормы морали (нравственности), обычаев, традиций, ритуалов. Все они тесно связаны между собой. Перечисленные социальные нормы представляют интерес для анализа взаимоотношений сотрудников милиции и граждан. Сотрудникам правоохранительных органов необходимо учитывать данные нормы при выполнении профессиональных задач.

Большое значение для жизни общества имеют нормы обычаев, традиций, ритуалов, представляющие собой обобщенные правила поведения, сложившиеся в определенной общественной среде, ставшие жизненной потребностью человека и охраняющиеся мерами морального воздействия (например, национальные обычаи, профессиональные традиции, военные ритуалы). Пренебрежение этими нормами со стороны сотрудников милиции могут привести к возникновению конфликтных ситуаций.

Религиозные нормы, установленные различными вероисповеданиями, имеют принципиальное значение для исповедующих ту или иную веру и документально зафиксированы в различных религиозных книгах (Библии, Коране, Талмуде и др.).

Российское законодательство не обошло вниманием эти нормы. Так, в Конституции РФ (ст. 13, 14, 19, 28, 29) каждому гражданину

гарантируется свобода вероисповедания, запрещается деятельность, направленная на разжигание религиозной розни. Регулирует данные отношения и закрепляет правовое положение религиозных объединений Федеральный закон «О свободе совести и религиозных объединениях». Уважительное отношение сотрудников правохранительных органов к вероисповеданию граждан необходимо для достижения оптимального результата общения.

Важную роль во взаимоотношениях членов общества играют политические нормы, т.е. правила, регулирующие отношения между политическими группами, слоями, классами в процессе осуществления государственной власти.

Конституцией РФ признается политическое многообразие и гарантируется равенство прав и свобод человека независимо от его убеждений. Во взаимоотношениях с гражданами сотрудник милиции «не должен допускать влияния любых политических взглядов на свои действия».

Нельзя не упомянуть и о нормах общественных организаций, которые представляют собой внутренние правила, регулирующие поведение и взаимоотношения их членов.

Подобные корпоративные нормы регулируют отношения между членами, участниками общественных объединений и охраняются с помощью мер, предусмотренных уставами этих организаций.

Сферы действия данных норм оговариваются в Конституции РФ, Федеральном законе «Об общественных объединениях» и других законодательных актах. В связи с этим сотрудники ОВД должны четко разграничивать просоциальную, асоциальную и антисоциальную деятельность общественных организаций и на этой основе регулировать свое поведение во взаимоотношениях с членами этих организаций.

Не отрицая важности вышеперечисленных социальных норм, следует признать, что во взаимоотношениях гражданина и сотрудника милиции приоритетными компонентами являются нормы права и морали.

Право определяется как система общеобязательных социальных норм, установленных и охраняемых государством. У норм права та же цель, что и у других социальных норм — регулирование поведения людей в обществе, однако правовые нормы имеют и существенные отличия.

Для эффективности взаимоотношений сотрудников милиции и граждан обе стороны должны обладать достаточным уровнем правосознания, под которым понимается отношение к праву, основанное на знаниях о праве и чувствах (субъективном восприятии правовых явлений).

В рассматриваемых отношениях выделяются, с одной стороны, правосознание граждан (так называемое обыденное), а с другой —

правосознание сотрудников ОВД (профессиональное), формирующееся в результате специальной подготовки. Сотрудникам милиции необходимо повышать уровень собственного правосознания и учитывать особенности обыденного правосознания граждан для решения профессиональных задач.

Важную роль во взаимоотношениях сотрудников милиции и граждан играют нормы морали (нравственности). Термины «мораль» и «нравственность» принято считать синонимами. Мораль является совокупностью норм, принципов поведения людей по отношению к обществу и другим людям.

Нередко сферы моральных и правовых отношений совпадают. У права и морали могут быть одни и те же задачи, одна общественная цель: способствовать формированию отношений между людьми. Морально-правовыми принципами можно признать гуманизм, свободу, справедливость. Отношения к государству, культуре, другим народам можно рассматривать как с позиции нравственности, так и с точки зрения права.

Несмотря на то, что области действия права и морали нередко пересекаются, каждая из этих норм является самостоятельным регулятором общественных отношений. Но при этом они не должны противоречить друг другу: право нормативно не закрепляет поступков, выходящих за пределы нравственности, моральные нормы осуждают нарушение закона. Совершая тот или иной поступок, человек, как правило, не задумывается, какой из социальных норм регулируются его действия в конкретном случае, так как на уровне индивидуального сознания нравственность и право не разделяются. Решающую роль в оценке поведения играет, прежде всего, положительное или отрицательное отношение общества к данному поступку. Признавая, что моральные нормы и оценки являются высшим критерием правомерного поведения, нетрудно проследить прямую связь между аморальностью и преступностью, так как любое преступление по сути аморально. Как правило, отступление от норм морали является одновременно и нарушением юридических норм.

В обществе выделяется категория людей (в том числе сотрудники милиции), профессиональная деятельность которых протекает в особых условиях, требующих от них особой ответственности, организованности, напряжения нравственных и физических сил. В данной области мораль неразрывно связана с правом, и во многих странах отдельные нравственные требования к липам, применяющим право, закреплены в присяге, уставах, наставлениях.

Россия в этом смысле не является исключением. В приказе МВД СССР от 1969 г. № 235 «О вежливом и внимательном отношении работников милиции к гражданам» были определены требования к моральному аспекту поведения сотрудников милиции. Из

документов, затрагивающих данную проблему, необходимо отметить Закон «О милиции», в котором, в частности, запрещается прибегать к «обращению, унижающему человеческое достоинство», а также Кодекс чести сотрудника правоохранительных органов, где требуется «относиться к человеку как к высшей ценности, гуманно, великодушно и милосердно».

С сожалением приходится констатировать, что снижение нравственной культуры в нашем обществе за последние годы не обошло и сотрудников милиции: очень показательно недобросовестное, формальное отношение к служебным обязанностям.

В связи со сложившимся неудовлетворительным положением с соблюдением прав и законных интересов граждан со стороны ряда сотрудников Министерства был издан приказ МВД России, в котором отмечаются факты нарушений, что «вызывает крайне негативное отношение к органам внутренних дел, подрывает авторитет государственной власти», вскрываются главные причины такого положения и указывается на необходимость «уважать человеческое достоинство граждан, поддерживать и защищать права человека и гражданина, руководствоваться принципом, закрепленным в Присяге сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, «Служа Закону — служу народу», а также «быть в обращении с гражданами доброжелательными, стремиться завоевывать их расположение и доверие, добиваться взаимопонимания, воздерживаться от ненужной резкости».

Прямо скажем, роль средств массовой информации, освещающих деятельность правоохранительных органов, не всегда положительна, но вместе с тем в создании образной характеристики идеального представителя правоохранительных органов чрезвычайно велика. Мониторинг общественного мнения показывает, что формирование мнения о деятельности МВД России ведут различные источники: у 31% опрошенных сформировалось мнение о деятельности органов внутренних дел и отдельных сотрудниках под влиянием теле- и радиопередач; у 23% — под впечатлением информации в прессе; 40% опрошенных к данным источникам прибавляют информацию, полученную в ходе бесед с друзьями, знакомыми или в кругу семьи, и только 30% — на основе личного опыта.

С другой стороны, средства массовой информации в основном «доводят до сведения» мнение широкой общественности о деятельности милиции, но, не участвуя в формировании положительного отношения к ней, не работают на создание престижности этой работы, ее авторитет. Взаимодействие милиции со средствами массовой информации сводится к информированию населения о совершаемых преступлениях и мерах по их предотвращению в 52% случаев, к правовой пропаганде — в 25% случаев взаимодействия, к решению

некоторых оперативно-розыскных задач (розыску подозреваемых, свидетелей, пропавших и т.п.) — в 23%.

К сожалению, нередко сотрудники ОВД не учитывают нравственную сторону отношений с гражданами. Подобное упущение нередко объясняется строгой регламентацией служебной деятельности законами, приказами, инструкциями. Недооценка норм морали снижает эффективность выполняемой сотрудниками милиции деятельности.

Находясь в центре деструктивных социальных процессов, в силу своего общественного положения сотрудники могут либо сглаживать, либо усугублять возникающие противоречия в зависимости от той роли, которую играет милиция как субъект социально-правовых отношений, другой стороной которых является гражданин.

Выполняя свои служебные обязанности, сотрудники правоохранительных органов по возможности должны учитывать все виды социальных норм, отдавая приоритет нормам права и морали (нравственности), углубляя и применяя на практике знания психологических особенностей общения с гражданами.

1.3. Психологические механизмы влияния этических норм взаимодействия на эффективность общения

Этические нормы общения — не искусственные конструкции, целенаправленно создаваемые учеными-психологами и практиками. Они — результат многочисленных проб и ошибок, спонтанно возникающий продукт многовекового опыта общения людей. Причины их появления и закрепления в практике профессиональнго взаимодействия состоят в том, что этические нормы по существу являются своеобразными психологическими механизмами влияния на поведение общающихся.

Этические нормы профессионального общения создают ряд *психологических эффектов*, которые модифицируют восприятие, оценки, отношения, эмоциональные состояния, намерения и поступки людей, придают процессу взаимодействия упорядоченный, стабильный, предсказуемый, безопасный характер (рис. 1.2).

Наиболее сильное воздействие на партнеров по общению оказывает так называемый *гало-эффект или «эффект ореола»*. Его суть состоит в том, что люди склонны распространять впечатление, вызванное восприятием отдельных личностных качеств и поступков другого человека, на оценку всей его личности. Сотрудник, соблюдающий нормы этики общения, воспринимается другим как человек, уважающий его личное достоинство, взгляды, интересы, желания и, следовательно, как симпатичный, порядочный и надежный человек.

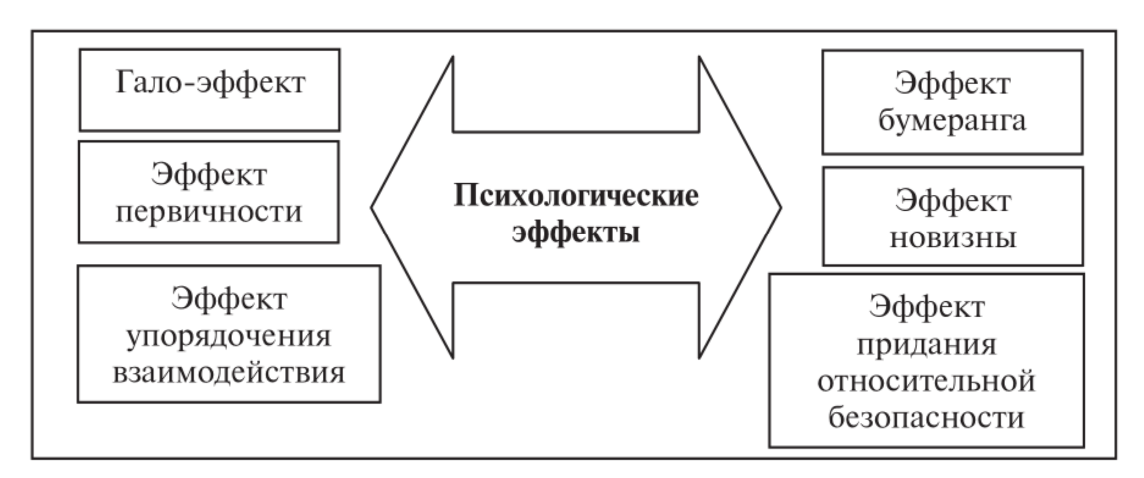


Рис. 1.2. **Психологические эффекты, создаваемые этическими нормами профессионального общения**

В многочисленных психологических исследованиях показано, что люди, воспринимаемые как симпатичные и порядочные, пользуются большим доверием окружающих, обладают большей силой влияния на партнеров по общению, чем другие. Поэтому немаловажен *«эффект первичности»*, т.е. необходимости произвести сразу благоприятное впечатление, и *«эффект новизны»*.

Руководители различного уровня, специалисты по ведению переговоров, наделяемые перечисленными качествами, обладают высоким потенциалом убеждения, внушения, психического заражения, программирования поведения окружающих.

Другим психологическим результатом соблюдения этических норм является *эффект придания относительной безопасности* процессу профессионального взаимодействия. Этические правила поведения, несмотря на их определенную условность и необязательность, все же представляют собой разновидность социальных норм поведения.

Любая социальная норма — это совокупность сообща выработанных требований к поведению людей в конкретных ситуациях их социального взаимодействия. Целью выработки таких норм является упорядочение, облегчение взаимодействия людей путем временного ограничения, блокирования их психологических качеств и состояний, мешающих общению (например, агрессивности, некорректности, недоверчивости, плохого настроения и др.).

А какова, например, будет реакция человека в противовес сильному давлению извне, в чем бы оно ни выражалось? Людям свойственно подсознательно проиводействовать, срабатывет так называемый *эффект бумеранга*.

Нарушение этических норм профессионального общения карается применением специфических *социально-психологических санкций*, таких, как недоверие, неуважение, презрение окружающих, психологическая и деловая изоляция нарушителя. В ряде случаев эти санкции оказываются более ощутимыми, чем правовые. Нередко

человек, нарушивший этические нормы взаимодействия, вытесняется из сообщества, перестает рассматриваться в качестве коллеги или руководителя.

Поэтому соблюдение этических норм придает процессу общения психологическую безопасность (гарантии уважительного отношения партнера), доверительность, предсказуемость и, как следствие, большую эффективность.

Немаловажное значение для делового общения имеет содержащийся в этических нормах *эффект упорядочения взаимодействия*. Соблюдение правил этикета предопределяет последовательность, этапность, периодичность, чередование ролевых позиций общающихся, допустимый арсенал средств психологического воздействия друг на друга и др. Это позволяет преодолеть возможную импульсивность общающихся, стремление безусловно и явно доминировать над партнером, превратить общение в монолог, инструктаж, процесс предъявления претензий и требований, т.е. всего того, что дезорганизует, разрушает взаимодействие.

Этические нормы и принципы указывают на то, какие действия в процессе делового взаимодействия приемлемы, а какие нет, в чем выражается служебная дисциплина, каковы нравственные эталоны поведения. Особенной нравственной «емкостью» отличаются отношения руководителя и подчиненных. Они во многом задают характер общения и нравственно-психологический климат в коллективе. Без соблюдения этических норм общения руководителем и всеми членами коллектива сотрудники чувствуют себя психологически и нравственно незащищенными.

Этика профессионального общения основывается на нормах поведения людей, которые способствуют развитию сотрудничества, укрепляют сущностную основу профессиональной деятельности. Суть этических правил состоит в укреплении взаимного доверия, предупреждении другого человека о своих целях, интересах, намерениях, недопущении лжи во взаимоотношениях. Соблюдение этических норм профессионального общения сопровождается рядом психологических эффектов, делающих взаимодействие упорядоченным, стабильным, предсказуемым, комфортным, психологически безопасным и эффективным.

1.4. Общие этические принципы общения сотрудника правоохранительных органов

Как уже отмечалось, профессиональное общение проявляется в различных звеньях социального взаимодействия, и в каждом имеются специфические этические регуляторы поведения его участников.

Пытаясь сформулировать общие этические принципы профессиионального общения, необходимо учесть ряд моментов. Во-первых, сформулированные положения не должны противоречить существующим в конкретном обществе нравственным нормам поведения людей. Во-вторых, эти принципы должны распространяться на все виды и уровни профессионаьного общения. В-третьих, их соблюдение должно быть выгодно всем участникам делового взаимодействия и выступать в качестве действенного регулятора их поведения.

В литературе имеют место попытки классифицировать общие этические принципы делового общения. В учебнике «Психология и этика делового общения», под редакцией В.Н. Лавриненко всеобщим этическим принципом делового общения называется положение, гласящее: «В деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон». Это положение является частным проявлением библейского принципа, рекомендующего людям относиться к окружающим так, как хотелось бы, чтобы они относились к ним. Авторы учебника предлагают конкретизировать названный принцип применительно к трем сферам (направлениям) профессионального общения: сфере «руководитель — подчиненный» («сверху вниз»); сфере «подчиненный — руководитель» («снизу вверх»); сфере «сотрудник — сотрудник» («по горизонтали»).

В профессиональном общении в сфере «руководитель — подчиненный» ведущее правило этики гласит: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». На практике этот принцип реализуется через следующие требования к руководителю.

1. Укреплять у подчиненных чувство собственного достоинства (каждый стремится быть индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть). Не лениться лишний раз поощрить их материально и морально. Соблюдать принцип справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Поощрять коллектив даже в том случае, если успех достигнут благодаря руководителю. Относиться к себе и к сотрудникам с одинаковыми мерками, не обрастать любимчиками. Доверять сотрудникам и признавать собственные ошибки.

2. Стремиться превратить свою организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщать сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом.

3. Руководитель никогда не должен давать сотрудникам возможность заметить, что не владеет ситуацией, если желает сохранить их уважение. Не советовать подчиненному, как поступать в личных делах. Выбирать правильную и этически верную форму распоряжения, учитывая: а) наличие времени; б) личность подчиненного — кто он, добросовестный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

4. Если сотрудник не выполнил какого-либо распоряжения, необходимо дать ему понять, что руководителю известно об этом, иначе он может решить, что провел его. Критиковать действия подчиненного, а не его личность. Делать ему замечания один на один. Заканчивать разговор на дружеской ноте и чуть позже поговорить с человеком, чтобы показать ему, что на него не держат зла.

Основной этический принцип в сфере «подчиненный — руководитель» гласит: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные». Этот принцип реализуется в требованиях соблюдать в деловом общении с начальником доброжелательность, справедливость, вежливость, тактичность, преданность, надежность и др. Одновременно считается этичным избегать подхалимства, обращения «через голову» к руководителю руководителя, навязывания начальнику своей точки зрения.

В сфере профессионального общения «сотрудник — сотрудник» главенствует этический принцип: «Относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Он требует от сослуживцев взаимного уважения и признания, доброжелательности и честности, четкого разделения прав и ответственности, верности своему слову, добросовестности и др.

Настоящих профессионалов в каждом типе деятельности не так много, как хотелось бы. Настоящий профессионал службы по поддержанию правопорядка формируется только при условии его стремления к нравственному самосовершенствованию, при сохранении преданности своему делу, чувства моральной удовлетворенности от своей работы, при обязательном наличии у него определенного морального «стержня» повседневного поведения, нравственной устойчивости, т.е. «активности субъекта по организации и управлению своей деятельностью, общением и поведением».

Современный этап в жизни нашего общества обусловлен противоречивостью, глубиной кризисных явлений во всех сферах жизнедеятельности общества и личности, им порождаются сложные профессиональные нравственные ситуации, когда сотрудники милиции находят и принимают решения в сложных служебно-оперативных ситуациях благодаря нравственной устойчивости личности — этой

духовной опоре, своеобразному «внутреннему» кодексу совести и долга, профессиональной и человеческой чести. Это помогает преодолевать трудности службы, неустроенность быта, физическое перенапряжение, психическое и моральное давление со стороны правонарушителей, а в минуты смертельной опасности — не отступить от служебного долга.

В кодексе чести рядового и начальствующего состава органов внутренних дел МВД России заложена основа для единых требований к профессионально-нравственным качествам сотрудников, которые являются своеобразным «камертоном», по которому должен сверять свою деятельность каждый сотрудник правоохранительных органов, в том числе во взаимодействии с различными категориями граждан, интересы которых они призваны защищать.

По мнению ряда ученых, в обобщенном виде моральные требования к сотруднику ОВД состоят в следующем:

- отношение к человеку как к высшей ценности, уважение и защита прав, свобод и человеческого достоинства в соответствии с международными правовыми нормами, общечеловеческими принципами морали;
- глубокое понимание социальной значимости профессиональной деятельности и своей роли как работника правоохранительной системы, от высокого уровня профессионализма, самоотдачи которого в решающей степени зависят общественная безопасность, защита и охрана жизни, здоровья и законных интересов людей, их правовая защищенность;
- принципиальность и бескомпромиссность в борьбе с преступностью;
- объективность и непредвзятость в принятии решений, разумное и гуманное использование предоставленных законом сотруднику ОВД прав, применяемых в соответствии с принципами социальной справедливости, гражданского, служебного и нравственного долга;
- сознательная дисциплина, исполнительность и инициатива, профессиональная солидарность, взаимопомощь и взаимоподдержка, морально-психологическая готовность к действиям в сложных ситуациях, самоотверженность, смелость и способность к разумному риску;
- безупречность личного поведения на службе и в быту, честность и неподкупность, забота о профессиональной чести, общественной репутации сотрудника милиции;
- постоянное совершенствование профессионального мастерства, расширение интеллектуального кругозора и своих знаний.

«Из этики и деонтологии (учения о должном, как о требованиях нравственности, которые выступают в форме предписаний), — отмечает С.П. Безносов (2004), — известно, что морально-этические нормы представляют собой очень мощные регуляторы всей жизнедеятельности личности. Это справедливо как для норм общей этики, так и для отдельного ее раздела — трудовой морали, которая призвана ориентировать людей в более узкой сфере трудовых взаимоотношений. В еще более узкой области — в профессиональной деятельности — функционируют так называемые нормы профессиональной этики и деонтологии. Особенно велика их роль в такой профессиональной сфере, которая имеет дело с людьми».

Глава 2
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ

2.1. Сущность и функции профессионального общения

Необходимость общения, взаимодействия возникла не случайно. Человек сталкивался с проблемами, которые побуждали его объединяться с другими людьми, чтобы сообща преодолеть препятствия и трудности, которые не под силу преодолеть одному. Человек может саморазвиваться сколь угодно долго, но это саморазвитие становится очевидным лишь в его взаимодействии с другими людьми.

Все, что мы можем сказать о человеке (и профессионально, и с точки зрения житейской психологии), основано на общении с ним. Это может быть обыденное каждодневное или другое периодичное общение, это может быть и специальным образом организованное общение — психологическое исследование. В любом случае знания, которые мы получаем о человеке, имеют общение — опосредствованное, опосредованное и непосредственное — в качестве источника.

Именно поэтому интерес психологии к общению столь велик. В отечественной психологии разработка проблемы общения связана с трудами В.М. Бехтерева, Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, Б.Г. Ананьева, М.М. Бахтина, В.Н. Мясищева и других ученых. Отечественные психологи рассматривали общение как важное условие психического развития человека, его социализации и индивидуализации, формирования личности.

Психологический анализ общения раскрывает механизмы его осуществления. Общение выдвигается как важнейшая социальная потребность, без реализации которой замедляется, а иногда и прекращается формирование личности.

Психологи относят потребность в общении к числу важнейших условий формирования личности. В связи с этим потребность в общении рассматривается как следствие взаимодействия личности

и социокультурной среды, причем последствия служат одновременно и источником формирования данной потребности.

Поскольку человек — существо социальное, он постоянно испытывает потребность в общении с другими людьми, что определяет потенциальную непрерывность общения как необходимого условия жизнедеятельности.

Проблемы общения изучаются многими науками: философией, педагогикой, социологией, информатикой и др., при этом каждая из них дает свое понятие общения, выделяя в нем интересующие ее параметры.

Исходным концептуальным основанием психологического исследования общения является его рассмотрение как самостоятельной и специфической сферы индивидуального бытия человека, диалектически связанной с другими сферами его жизнедеятельности, как процесса межличностного взаимодействия индивидов, условия для возникновения и развития социально-психологических явлений.

Общение — 1) сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека; 2) осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностями совместной деятельности и направленное на значимое изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера.

Психология рассматривает общение как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.

Профессиональное общение представляет собой такую разновидность взаимодействия между людьми, которое осуществляется на основе определенного вида деятельности и нацеливается на достижение конкретного результата. Его сущностью является изменение взглядов, оценок, установок, намерений, психических состояний, поведения его участников путем обмена познавательной и аффективно-оценочной информацией в интересах достижения конкретного эффекта.

Профессиональное общение отражает ситуацию, когда целью взаимодействия является заключение конкретного соглашения или договоренности. Такое общение, по мнению Ю.Б. Алешиной и Л.А. Петровской, отличается от других его видов (интимно-личностное, диагностическое, воспитательное) следующими моментами.

Во-первых, в большинстве случаев такое взаимодействие осуществляется между людьми, не состоящими друг с другом в близких

межличностных отношениях (между коллегами, начальником и подчиненным и т.д.).

Во-вторых, статус каждого из участников общения по отношению друг к другу в данном случае четко определен, т.е. существуют общепризнанные нормы и представления, характеризующие то, что каждый из них может требовать и ждать от другого.

В-третьих, нарушение этих норм, правил и ожиданий будет восприниматься как отклонение от нормы и мешать общению.

В-четвертых, для инициации такого общения нужен предмет или повод, без которого беседа состояться не может.

По своим формам и видам общение разнообразно. Можно говорить о прямом и косвенном общении, непосредственном и опосредствованном, вербальном и невербальном и т.д. Непосредственное общение является исторически первой формой общения, на основе которой возникают другие виды. Различают также межличностное и массовое общение.

Массовое общение — это все множество связей и контактов незнакомых людей в обществе.

Межличностное общение — общение, осуществляемое с помощью средств речевого и неречевого воздействия взаимодействие между несколькими людьми, в результате которого возникают психологический контакт и определенные отношения между участниками общения.

Основной структурной единицей анализа межличностного общения является не отдельный человек, а взаимосвязь, взаимодействие вступивших в общение людей. Это означает, что каждый из участников общения существенным образом влияет на поведение другого, между их высказываниями и поступками возникают причинные зависимости. Обмениваясь сообщениями, собеседники приспосабливают их к конкретной ситуации общения; содержание полученной информации в значительной мере перерабатывается, реструктурируется в зависимости от неизбежно возникающей оценки самих себя, друг друга, окружающей обстановки.

Взаимодействие между людьми может быть охарактеризовано как межличностное, если оно удовлетворяет следующим условиям:

- в нем участвует небольшое число людей (чаще всего — группа из 2—4 человек);
- это непосредственное взаимодействие: его участники находятся в пространственной близости, имеют возможность видеть, слышать, касаться друг друга, легко осуществляют обратную связь;
- это так называемое личностно ориентированное общение; предполагается, что каждый из его участников признает незаменимость, уникальность своего партнера, принимает во

внимание особенности его эмоционального состояния, самооценки, личностных характеристик.

Принято также выделять межперсональное и ролевое общение. В первом случае речь идет об обычном общении людей, каждый из которых отличается своими уникальными качествами. В случае ролевого общения его участники выступают как носители определенных социальных ролей. В ролевом общении человек лишается своих индивидуальных качеств.

Одна из возможных классификаций *видов общения* основана на зависимости межличностного общения от различных мотивов и целей его участников. Если целью общения выступают психологический контакт, психологические взаимоотношения собеседников, то говорят о мотивах общения, лежащих в пределах самого общения, или о ***модальном общении***: люди получают удовольствие от самого процесса общения или занимаются «выяснением отношений». Если же цели общения иные — передача информации, побуждение партнера по общению к какому-либо действию, желание изменить его взгляды, стремление оказать эмоциональную поддержку — в этих случаях говорят о мотивах общения, лежащих за его пределами. Это характерно для так называемого ***диктального общения***, т.е. общения, связанного с тем или иным предметным взаимодействием.

Характер цели и, как следствие, возникающая между партнерами психологическая дистанция позволяют выделить *уровни общения* (рис. 2.1):

Рис. 2.1. **Уровни общения**

- ***ритуальный***, или ***социально-ролевой*** уровень; целью общения на этом уровне является выполнение ожидаемой от человека роли, демонстрация знания норм социальной среды. Общение при этом носит, как правило, анонимный характер, независимо от того, происходит оно между незнакомыми, знакомыми или близкими людьми;
- ***деловой***, или ***манипулятивный***, уровень; целью такого общения является организация совместной деятельности, поиск средств повышения эффективности сотрудничества. Партнеры

при этом оцениваются не как уникальные, неповторимые личности, а с точки зрения того, насколько хорошо они могут выполнить поставленные перед ними задачи, т.е. оцениваются их функциональные качества. Соответственно, общение является психологически отстраненным — доминирует контакт «Я—Вы»;

- ***интимно-личностный*** уровень; цель — удовлетворение потребности в понимании, сочувствии, сопереживании. Для общения на этом уровне характерны психологическая близость, эмпатия, доверительность — доминирует контакт «Я—Ты».

Вместе с тем следует помнить, что существуют различные **схемы общения**:

а) *простая:* S1 — S2, когда общаются два индивида (ситуация допроса);

b) *сложная:* S1 — S3 (S2, S4), когда общается индивид с группой, и наоборот (лекция);

с) *замкнутая:* S ⟷ S, когда индивид общается сам с собой (автокоммуникация), например: все варианты внутренней речи, беседы.

Сущность общения реализуется в его функциях. Общение выполняет различные функции (прием и передачу информации, установление и регулирование взаимоотношений между людьми, удовлетворение основных потребностей и эмоций человека и др.).

Пользуясь подходом Л.А. Карпенко, в основе которого лежит критерий «цель общения», можно выделить следующие основные функции профессионального общения (рис. 2.2).

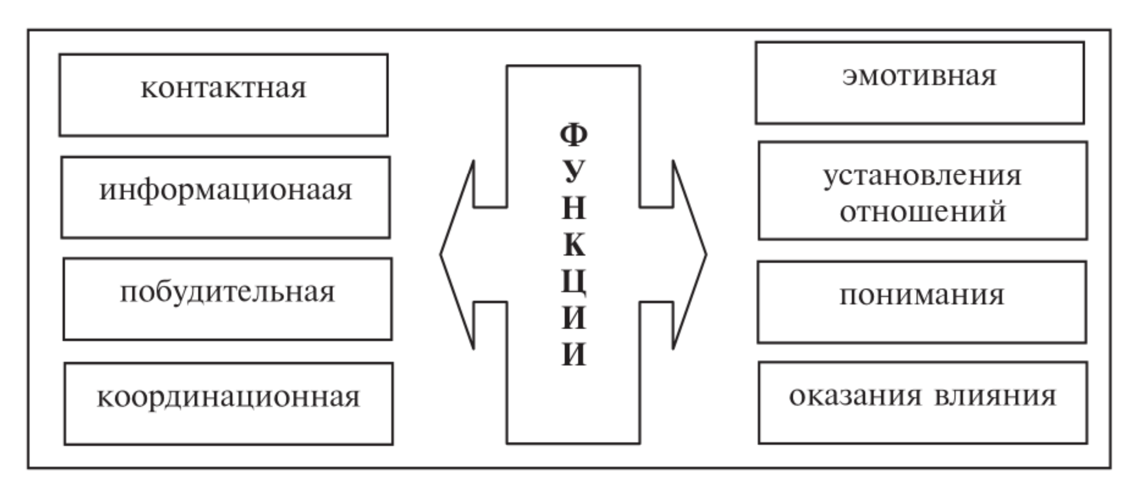


Рис. 2.2. **Функции общения**

1. *Контактная функция* состоит в установлении между деловыми партнерами контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче деловой информации, поддержанию взаимосвязи в форме постоянной взаимоориентированности.

2. *Информационная функция* проявляется в обмене сообщениями, т.е. в приеме-передаче каких-либо сведений в ответ на запрос, а также обмен мнениями, замыслами, решениями, предложениями и т.д.

3. *Побудительная функция* отражается в процессе стимуляции активности партнера по деловому общению, направленной на выполнение им желаемых действий.

4. *Координационная функция* состоит во взаимном ориентировании и согласовании при организации совместных действий.

5. *Функция понимания* имеет целью не только адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, но и понимание партнерами друг друга (намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.).

6. *Эмотивная функция* состоит в возбуждении в партнере нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение его с помощью собственных переживаний и состояний.

7. *Функция установления отношений* проявляется в осознании и фиксировании своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества, в котором реализуется деловое взаимодействие партнеров.

8. *Функция оказания влияния* отражается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

Следует учитывать, что перечисленные функции должны рассматриваться не только как процессы, составляющие поток общения, но и как конкретные частные цели взаимодействия с партнером по бизнесу. Если какая-либо функция по той или иной причине не реализуется, в процессе общения появляются барьеры, сбои.

2.2. Перцептивная, коммуникативная и интерактивная стороны общения

Общение рассматривается как сложный и многоплановый процесс становления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностью в совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, выработку стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Для лучшего понимания сущности общения традиционно выделяют три основных компонента: коммуникация (обмен информацией между общающимися), перцепция (восприятие и познание людьми друг друга в процессе общения), а также взаимодействие между

людьми в процессе общения (обмен знаниями, идеями, действиями, эмоциями и т.п.). Эта модель получила широкое распространение и называется аналитической. Согласно ей структура любого акта общения включает в себя перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны (рис. 2.3).

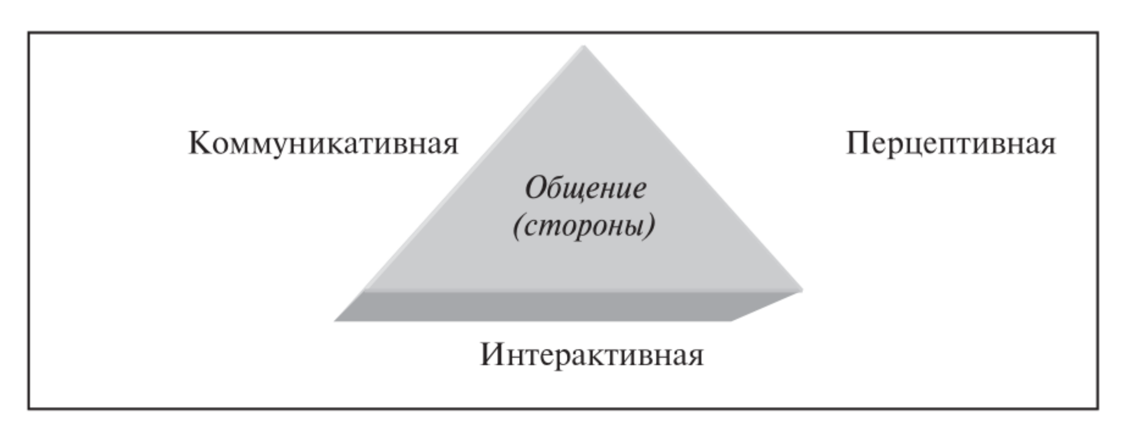


Рис. 2.3. **Аналитическая модель общения**

Социальная перцепция понимается как процесс построения целостного образа партнера по общению (социальной группы), формирующегося на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Другими словами, перцепция представляет собой восприятие внешних признаков другого человека, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков.

Формирование такого образа осуществляется путем «прочтения» за физическими характеристиками человека его психологических свойств и особенностей поведения.

Важность выделения перцептивной стороны состоит в том, что от точности восприятия реальных психологических качеств и состояний партнера по общению зависят не только результат взаимодействия, но и последующее отношение к человеку.

Коммуникация представляет собой процесс обмена информацией, значимой для участников общения.

В процессе приема и передачи информации в ходе общения действует ряд закономерностей (например, зависимость качества информационного обмена от установок, целей, намерений, состояний партнеров), учет которых способствует повышению эффективности делового контакта. Игнорирование имеющихся в коммуникации причинно-следственных феноменов чревато не только снижением эффективности общения, но и получением обратного эффекта по психологическому механизму «бумеранга».

Коммуникативной стороне общения (передаче и получению информации) в деятельности сотрудников правоохранительных ор-

ганов придается особое значение, поскольку общение всегда является коммуникацией, несмотря на то, что содержание конкретной информации может быть различным (приказ начальника, допрос обвиняемого, беседа со свидетелями, потерпевшими и т.п.).

Трудно переоценить значимость оперативной информации для сотрудников любого подразделения органов внутренних дел, которые в процессе служебной деятельности устанавливают причины и обстоятельства правонарушений, мотивы преступной деятельности, решают практические, воспитательные и иные задачи.

Интерактивная сторона общения отражает процесс систематической смены коммуникативных ролей и взаимного воздействия партнеров по общению, т.е. взаимодействие между людьми в процессе общения (обмен знаниями, идеями, действиями, эмоциями и т.п.).

Профессиональное общение — сложный процесс, требующий упорядочения, структурирования, управления. Особенно важно упорядочение процесса смены коммуникативных ролей (например, ролей говорящего и слушающего, трансактных ролей — «эго»-состояний и др.), составляющего сущность процесса взаимодействия.

Определяемый конечной целью общения характер выполнения коммуникативных ролей во многом обусловливает типы (стратегии) взаимодействия между партнерами (кооперация и конкуренция, согласие, конфликт и избегание).

2.3. Технологическая структура акта профессионального общения

Интересы приложения теоретических положений психологии общения к практике правоохранительной деятельности требуют рассмотрения данного феномена в качестве технологии.

Психологическая технология представляет собой целостное, внутренне взаимосвязанное, готовое к использованию средство решения психологических задач того или иного типа, класса. По существу, она олицетворяет собой своеобразный «решебник» — представленную в свернутом виде решенную психологическую задачу. Структура технологии, наряду с элементным составом (методы, действия, средства), содержит четкую пространственно-временную определенность — алгоритм.

Технологии создаются посредством рационального расчленения реального или теоретически описанного процесса решения той или иной психологической задачи на ряд последовательных, взаимосвязанных процедур, методов применения средств с последующим их соединением в единую скоординированную и синхронизированную систему.

Под *технологией профессионального общения* следует понимать совокупность психологических средств, приемов и алгоритмов их применения, позволяющих достигать целей делового взаимодействия с заданной эффективностью, без нарушения этических правил социального взаимодействия.

Технологическая структура отдельного акта общения (коммуникативного акта) включает в себя ряд элементов (рис. 2.4).

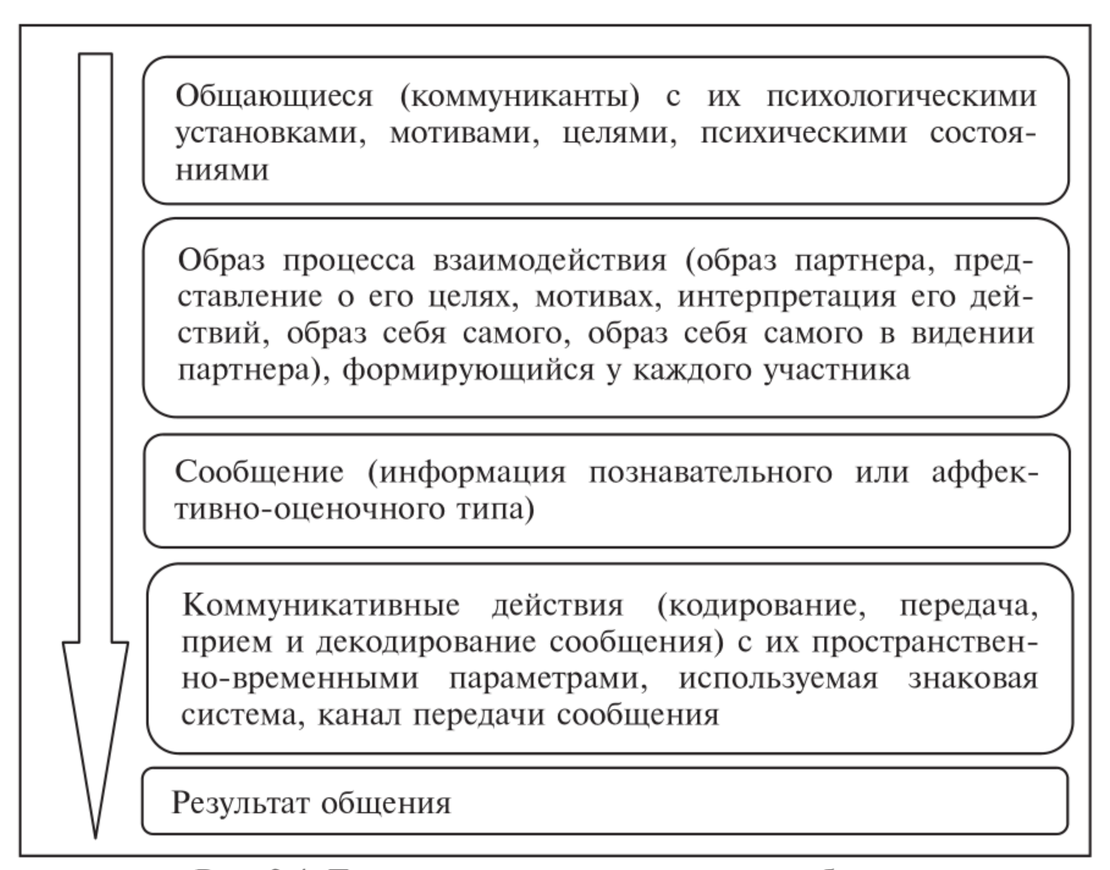


Рис. 2.4. **Технологическая структура акта общения**

Совокупность перечисленных выше элементов превращается в технологию делового взаимодействия только тогда, когда все они слагаются в единую систему, системообразующим фактором которой выступает планируемый конечный результат общения (рис. 2.5).

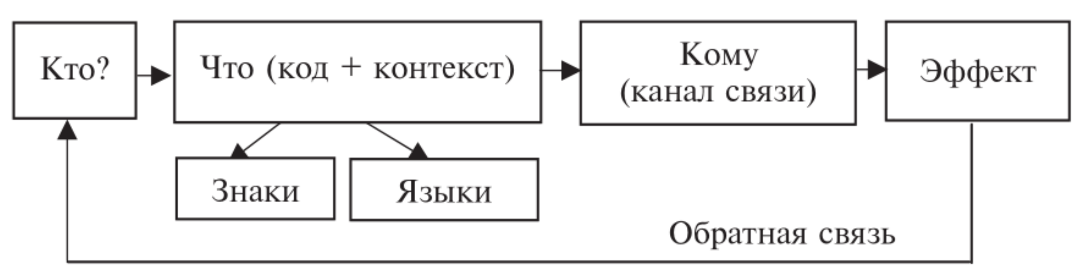


Рис 2.5. **Модель коммуникативного процесса**

В процессе деятельности люди обмениваются различными представлениями, интересами, идеями, эмоциями и т.п. Причем каждый стремится быть правильно понятым, желая получить от партнера определенное подтверждение, отклик на переданную ему информацию. Таким образом, процесс передачи информации от одного партнера другому (или другим) — не односторонний, это всегда отношения общающихся, где очень важную роль приобретает элемент «обратной связи».

В сущности, ***Код + Контекст*** — это инструменты общения, средства передачи информации. Код состоит из знаков (символов) и языков.

Знаки бывают различные — генетические, химические, тепловые, дорожные и т.п. Человеческие знаки имеют предельно абстрактную природу, носят конвенциональный характер. Система знаков организуется в *языки*: вербальный язык (звуковой, словесный), мимический язык, интонации, топомимический (жестов), письменный и т.д.

Для эффективности общения зачастую используется несколько знаковых систем параллельно, этим способом достигается надежность передачи информации. Например: при разговоре по телефону подчиненного с начальником первый не только сообщает ему что-либо, используя вербальный язык, но и встает с места, демонстрируя дань уважения телефонной трубке. Неубедительная игра актеров на сцене говорит о неправильном использовании, например, вербального и мимического языка.

Научение знакам (и языкам) происходит в первые годы жизни человека. Известны феноменальные случаи владения многими языками. Чем шире словесный запас человека, тем больше его мыслительные и понятийные способности.

Контекст — это поле значения слова. В разном тексте (и в различной интонации) одно и то же слово может менять свой смысл. Так, слово «перо» в криминальном смысле означает «нож». Если обычный человек услышит фразу о том, что кто-то кому-то готовит «перо», то он может истолковать это как написание жалобы, в то время как сотрудник ОВД оценит ситуацию как готовящееся убийство (либо телесное повреждение). Подобных примеров можно привести множество.

Другими словами, для того чтобы достичь цели профессионального общения, необходимо выполнение следующих требований.

Во-первых, потенциальные участники общения должны осознать необходимость встречи и войти в деловой контакт. При всем различии представлений о конечном результате взаимодействия партнеры должны рассматривать контакт как реальное средство достижения желаемого делового эффекта и стремиться точно оце-

нивать ход переговоров. Речь идет о необходимости соответствующей мотивации, настроенности сторон на совместное решение проблемы.

Во-вторых, сообщения могут передаваться только по доступным всем партнерам и свободным коммуникативным каналам, кодироваться с использованием понятных и наиболее приемлемых для участников общения знаковых средств.

В-третьих, информация, передаваемая одновременно по разным коммуникативным каналам, не должна быть противоречивой.

В-четвертых, пространственно-временные параметры общения являются самостоятельным сообщением и должны быть гармонизированы со всем потоком информации.

Таким образом, основными элементами целенаправленного управления в профессиональном общении являются: установки, мотивы и настроения партнеров, формирующийся у них субъективный образ процесса взаимодействия, используемые знаковые системы и каналы передачи информации, пространственно-временные параметры общения. Игнорирование или недооценка важности какого-либо из элементов чреваты снижением эффективности или срывом делового взаимодействия.

Задачей сотрудника правоохранительных органов является приведение всех элементов структуры взаимодействия в такое состояние, при котором его партнер по общению будет стремиться к той же конечной цели, что и он сам.

2.4. Зависимость успешности социального функционирования личности сотрудника правоохранительных органов от ее коммуникативной компетентности

Успешное достижение целей в профессиональном общении зависит от многих факторов объективного и субъективного порядка. Однако главным условием этого является наличие у сотрудника такого личностного качества, как коммуникативная компетентность.

Коммуникативная компетентность (рис. 2.6) — это сложное социально-психологическое образование, выражающееся в способности человека адекватно оценивать себя, свое место среди других людей, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния партнеров по общению, прогнозировать межличностные события, выбирать и осуществлять адекватные способы обращения с окружающими.

Изучение технологий общения людей, по праву считающихся эффективными коммуникаторами (известных публичных политиков, деятелей искусства и культуры, бизнесменов, педагогов, соци-

альных работников, психологов и др.), показывает, что при всем разнообразии используемых ими приемов влияния на окружающих в их стратегиях есть немало общего. Это общее и составляет способность эффективно социально функционировать.

Коммуникативная компетентность, по мнению специалистов в области человеческих отношений, состоит из четырех основных компонентов.

Рис. 2.6. **Слагаемые коммуникативной компетенции сотрудника правоохранительных органов**

Самооценка, как известно, относится к числу важнейших, «ядерных» характеристик личности и является наиболее мощным регулятором ее поведения.

Она представляет собой оценку личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Иногда самооценку рассматривают в виде дроби, в знаменателе которой уровень притязаний человека, а в числителе — реальные возможности реализации этих притязаний (рис. 2.7).

$$\text{Самооценка} = \frac{\text{Успехи}}{\text{Уровень притязаний}}$$

Рис. 2.7. **Вариант формулы самооценки личности**

От уровня самооценки делового человека зависят его требовательность к себе и окружающим, активность в установлении контактов с другими людьми, эффективность взаимодействия и характер общения с ними.

Самооценка может быть адекватной, завышенной или заниженной. Адекватная самооценка свидетельствует о том, что чело-

век живет в реальном мире, верно отражает свое место в нем, точно оценивает свои возможности и ставит перед собой достижимые цели.

Для человека с завышенной самооценкой характерны переоценка своих возможностей и недооценка качеств, способностей окружающих. Как правило, такие люди склонны игнорировать или принижать интересы других людей, относиться к ним свысока, демонстрировать свое превосходство и т.п. Люди с таким личностным дефектом могут опаздывать на встречи, назначать их в удобное для себя время. Общения с такими людьми окружающие стремятся избегать или, насколько возможно, минимизировать.

Завышенная самооценка является наиболее слабым местом, «ахиллесовой пятой» сотрудника. Противники стремятся использовать ее для управления поведением (лесть, подарки, подкуп, женщины, шантаж и др.).

Заниженная самооценка делает человека нерешительным в отношениях с людьми, сомневающимся в успехе любого дела, ведет к снижению его коммуникативной активности.

Перцептивные возможности (социальная чувствительность) представляют собой совокупность способностей человека правильно определять чувства, мысли, мотивы, намерения, возможные модели поведения других людей, оценивать их отношение ко всем элементам ситуации общения.

Такая способность формируется в процессе всей жизни человека методом «проб и ошибок», путем усвоения чужого коммуникативного опыта в результате наблюдения за реальным общением, просмотра кинофильмов, чтения художественной литературы, а также посредством специального обучения.

Техники эффективного общения как элемент коммуникативной компетентности есть совокупность приемов восприятия, интерпретации и влияния на элементы ситуации общения, обеспечивающих достижение конкретных целей взаимодействия (построение точного образа партнера, установление контакта, понимание другого, передача информации и эмоций, воздействие и изменение поведения участников взаимодействия и др.).

Чем более обширен репертуар приемов и способов взаимодействия того или иного бизнесмена, руководителя, менеджера, тем более вариативным, гибким, адаптивным и в конечном счете эффективным является его общение с деловыми партнерами.

Коммуникативные техники применяются в процессе общения с учетом конкретной ролевой ситуации. Каждый человек, в том числе сотрудник правоохранительных органов, в течение суток с большим или меньшим успехом играет множество социальных ролей, например, роли супруга, отца, руководителя подразделения, водителя автомобиля, покупателя, подчиненного и др.

Окружающие, в соответствии с выработанными в обществе социальными нормами, ожидают от каждого человека, выполняющего ту или иную роль, вполне конкретного поведения. Если это поведение не соответствует их ожиданиям, люди применяют к нарушителям социальные санкции (выражают неодобрение, требуют выполнения, прекращают контакты и др.).

Каждая социальная роль накладывает заметный отпечаток на самоощущение, самооценку, поведение и стиль общения человека, на набор используемых коммуникативных техник. И от того, насколько стиль общения будет гармонировать с ролевым поведением, зависит эффективность решения задач правоохранительной деятельности.

Сотрудник должен вырабатывать у себя прочные навыки ролевого поведения, представляющие собой способность выявлять и оценивать ролевые ожидания окружающих, строить процесс взаимодействия с учетом этих ожиданий, собственных целей и самооценки.

2.5. Психодиагностические средства оценки установок, мотивов, ориентаций, стратегий, навыков личности в общении

Важнейшим условием эффективности профессионального общения сотрудника правоохранительных органов является знание им своих собственных коммуникативных возможностей, уровня коммуникативной компетентности.

Известно, что чаще всего в милицию идут уверенные в себе люди, многие из которых считают себя способными и успешными во всех отношениях, в том числе в области общения. Часто эта уверенность оказывается обычным заблуждением, и сотрудник узнает о собственных коммуникативных проблемах по безжалостным ударам судьбы.

Для того чтобы избежать познания собственных коммуникативных качеств методом «проб и ошибок», необходимо использовать возможности психодиагностики.

Психодиагностика коммуникативной компетентности представляет собой научно организованный процесс измерения личностных качеств человека, определяющих его способность эффективно общаться с людьми.

Целью измерения является определение степени развитости самооценки, социальной чувствительности, овладения коммуникативными техниками и навыками ролевого поведения относительно среднего уровня проявления этих качеств среди людей и оценка его готовности к эффективному общению.

Кроме того, психодиагностика коммуникативной компетенции решает ряд задач (рис. 2.8).

Для решения этих задач применяются различные методы: *самонаблюдение, оценка результатов делового взаимодействия, экспертная оценка, самооценка коммуникативного поведения с использованием опросников, тестирование.*

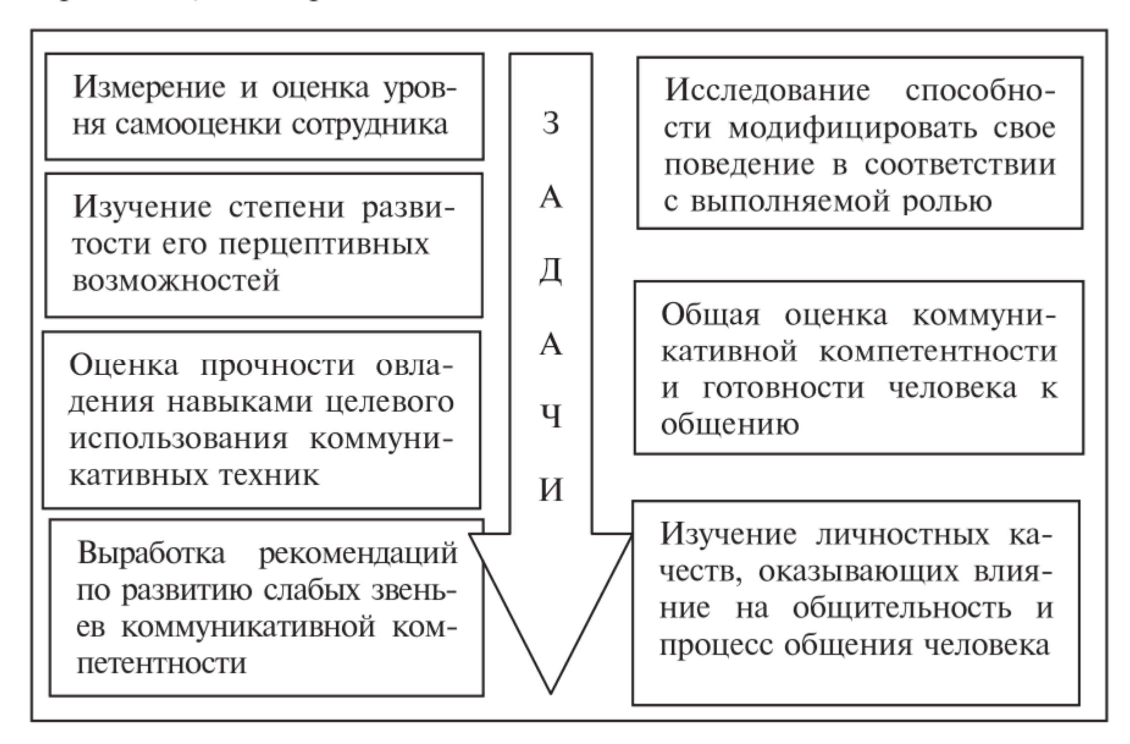


Рис. 2.8. **Задачи диагностики компетентности сотрудника милиции в общении**

Важнейшая составляющая собственной коммуникативной компетентности — *самооценка.* Возможны три уровня ее развития: *высокий, средний и низкий.*

Высокий уровень самооценки, полученный по результатам самообследования, указывает на то, что человек не отягощен «комплексом неполноценности», правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в своих действиях.

Средний уровень свидетельствует о том, что человек редко страдает от «комплекса неполноценности», активно стремится к общению с людьми и лишь время от времени старается «подладиться» под других.

Низкий уровень указывает на то, что человек болезненно переносит критические замечания в свой адрес, старается всегда считаться с мнением других и часто страдает от неуверенности в своих возможностях.

Самооценка партнера по общению может быть выявлена с помощью методики визуальной психодиагностики, вариант которой будет приведен далее.

Перцептивные возможности исследуются с помощью своеобразной «батареи» диагностических средств, включающей в себя опросники: «Уровень Вашей общительности», «Что говорят Вам мимика и жесты?», «Умение излагать свои мысли (по В. Маклени)», «Умеете ли Вы слушать (по В. Маклени)». Они дают возможность оценить важнейшие коммуникативные качества человека: его способность строить точный образ партнера по общению, нацеленность, установку на активность в деловом взаимодействии, умение регулировать процесс общения, контролировать его эффективность, выбирать оптимальные стратегии взаимодействия и др.

Интересную психологическую информацию об уровне коммуникативной компетентности дает методика субъективной самодиагностики, широко используемая в рамках тренингов навыков общения. Она позволяет участникам реально «прочувствовать» изменения в собственных представлениях об эффективном деловом общении, в навыках практического решения тех или иных коммуникативных проблем, оценить свои коммуникативные возможности в сравнении с аналогичными качествами других участников и т.д.

Фиксируя на каждом этапе тренинга изменения в мотивационной сфере (желание общаться), в аффективной (удовлетворение от общения и своих действий), операциональной (овладение навыками решения конкретных коммуникативных задач), человек не только получает возможность определить пути и способы своего дальнейшего совершенствования, но и приобретает желание этого.

Перечисленные выше методики позволяют с определенной точностью судить о степени владения человеком важнейшими коммуникативными техниками, например, активным слушанием, воздействием на партнера в процессе общения. Впрочем, наиболее эффективными средствами диагностики навыков владения коммуникативными техниками и схемами ролевого поведения являются самоанализ, анализ результатов делового взаимодействия и экспертная оценка названных качеств.

В случае получения низких результатов по нескольким показателям коммуникативной компетентности имеет смысл оценить некоторые свои личностные параметры, в частности, уровень выраженности акцентуаций характера (тест Шмишека) и стратегии поведения в конфликте (тест Томаса).

Результаты, полученные при диагностическом обследовании, могут свидетельствовать либо о нормальном развитии коммуникативной компетентности сотрудника, либо о необходимости коррекции этого личностного образования.

Глава 3
ТЕХНОЛОГИЯ ТОЧНОГО ВОСПРИЯТИЯ ЧЕЛОВЕКА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ СОТРУДНИКОВ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

3.1. Роль точности восприятия человека в профессиональном общении. Психологические механизмы социальной перцепции

Важнейшим условием эффективности делового общения является построение точного образа ситуации взаимодействия и образа партнера.

Практика показывает, что ошибки в восприятии закономерно влекут ошибки в выборе языка и стиля общения, порождают сбои во взаимодействии, ставят под срыв цели и задачи. В литературе на подобных перцептивных ошибках построены сюжеты многих комедий и трагедий.

Ярким примером такой ошибки можно считать заблуждения организаторов поиска сокровищ Флинта из романа Р.Л. Стивенсона «Остров сокровищ», принимавших «грозу пиратов» Сильвера за «добряка Джона». За эту неточность восприятия партнера они, как известно, заплатили с лихвой. Еще более драматичными являются подобные ошибки в реальной жизни. Их следствием могут стать разрушенные семьи, утраченный бизнес, крушение политических партий и государств. В этом отношении можно говорить, что у каждого Цезаря есть свой Брут, т.е. несвоевременно распознанный и правильно понятый значимый другой.

Каждый из нас в повседневной жизни, общаясь с другими людьми, интуитивно ориентируется в их поведении, поскольку каждый (в разной степени эффективности) умеет «считывать» информацию о партнере по общению. **Перцепция** означает восприятие внешних признаков другого человека, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков.

Мы мысленно формируем некий **образ, модель партнера** по общению; причем фактически процесс общения происходит не столько с тем человеком, которого мы видим перед собой, сколько с той

моделью, которую мы нарисовали. Скажем, в первом примере образ партнера по общению настолько привлекателен и отвечает стремлениям молодого человека, что он психологически готов к общению. Во втором случае мы нарисовали определенную модель нежелательного партнера и совершенно не расположены к общению с данным человеком в данных условиях.

Следовательно, представление о партнере по общению в большой степени зависит от индивидуального опыта воспринимающего и от его понимания ситуации. Параллельно происходит оценка и собственных позиций в общении.

Человек в процессе общения предстает перед партнером как сложная система доступных для восприятия сигналов, отражающих его внутренний мир (ценностные ориентации, социальные установки, настроения, самочувствие, намерения, интересы, степень искренности), социальное положение (социальная, этническая, конфессиональная принадлежность, профессия, уровень образования, социальный статус в группе), физическое состояние (соматическое здоровье, уровень физического развития), особенности поведения (привычки, навыки, стереотипы, модели) и др. В качестве таких сигналов выступают внешний вид человека, его мимика, жесты, позы, пространственное размещение относительно других людей, слова, действия и др.

Однако для человека, не обладающего навыками целенаправленного восприятия партнера по общению, все эти сигналы чаще всего ничего не значат. Поэтому деловые люди должны стремиться постоянно совершенствовать свои перцептивные возможности. Это достигается путем изучения соответствующей литературы, просмотра кинофильмов, наблюдения за людьми, а также участия в специальных психологических тренингах.

Восприятие человеком человека осуществляется посредством специальных психологических процессов и действий, составляющих психологические механизмы социальной перцепции (В.С. Агеев, Г.М. Андреева, Л.А. Петровская).

К числу основных социально-перцептивных механизмов относят: социально-психологическую идентификацию, социально-психологическую рефлексию, эмпатию, децентрацию, каузальную атрибуцию, стереотипизацию, физиогномическую редукцию, аттракцию, ингрупповой фаворитизм и др. (рис. 3.1).

Знание этих механизмов позволяет деловому человеку четко представить, что делают люди для того, чтобы понять и правильно оценить помыслы и поступки других людей, и где кроются причины того, что называется «ошибиться в человеке».

Среди механизмов познания других людей важное место занимает *социально-психологическая идентификация*, представляющая собой

мысленное вхождение в поле сознания и жизненную ситуацию другого человека, оценка событий и фактов, целей и процесса общения с его точки зрения.

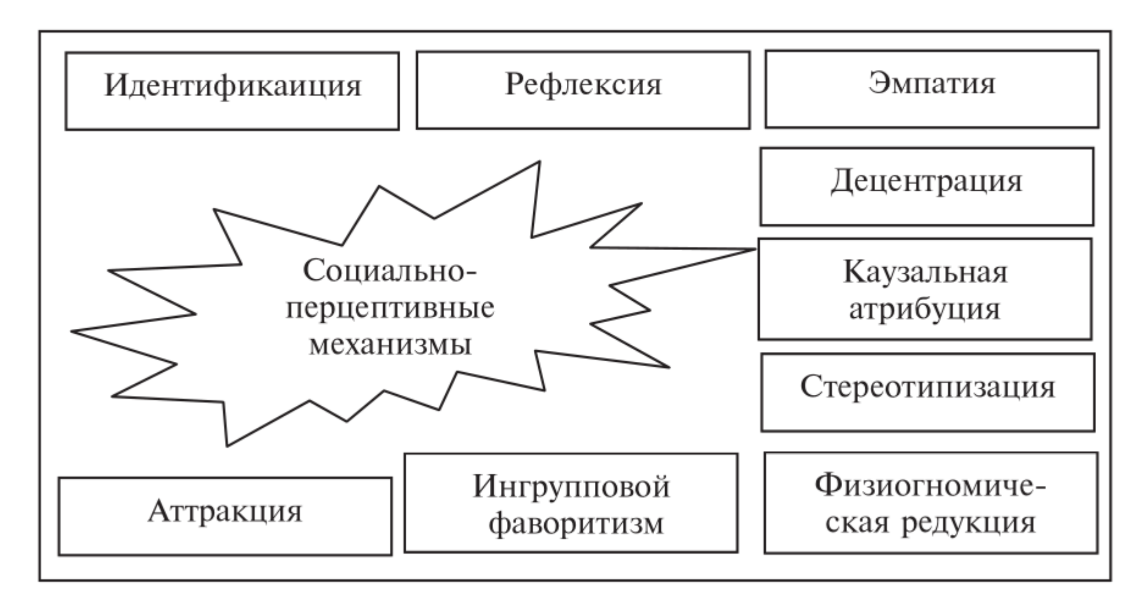


Рис. 3.1. **Основные социально-перцептивные механизмы**

Иными словами, для того чтобы понять причины тех или иных поступков делового партнера, оценить их нравственное содержание, спрогнозировать последующие действия, необходимо мысленно поставить себя на его место, войти в его жизненные обстоятельства, усвоить его личностные смыслы.

Важно научиться сознательно задействовать данный механизм при любых обстоятельствах: при оценке причин опоздания партнера на встречу, при анализе его чрезмерной деловой активности или самоизоляции от контактов, при изменении деловых планов и замыслов и т.п. Это во многих случаях позволит избежать ошибочных и чрезмерно жестоких, безапелляционных оценок другого, сохранить деловые отношения, не уронить своего достоинства.

Не менее важным социально-перцептивным механизмом является социально-психологическая рефлексия, состоящая в осознании человеком того, как он в действительности воспринимается и оценивается окружающими людьми, выяснение того, как другие люди знают и понимают его личностные особенности.

Социально-психологическая рефлексия — сложный и многоплановый процесс удвоенного зеркального взаимоотражения, воспроизведения участниками общения особенностей друг друга. Сам факт выделения целей, интересов и т.п. участников общения предполагает владение искусством рефлексии. «Рефлексия в социальной психологии выступает в форме осознания действующим субъектом —

лицом или общностью — того, как они в действительности воспринимаются и оцениваются другими индивидами или общностями».

Рефлексия представляет собой сложное психологическое явление и в развернутом виде выглядит так: «Я думаю, что ты думаешь (обо мне, о теме разговора, о своих планах и пр.)». Искусство рефлексии обеспечивает распознавание того, как видит ситуацию собеседник, управление его пониманием, возможность прогнозировать развитие общения и направлять его в нужном русле.

В нем проявляются, по крайней мере, шесть позиций, характеризующих взаимное отображение партнеров по общению: сам субъект, каков он есть в действительности; субъект, каким он видит самого себя; субъект, каким он видится другому; партнер, каков он в действительности; партнер, каким он видится себе; партнер, каким он видится субъекту.

Эмпатия (от греч. empatheia — сопереживание) — «постижение эмоционального состояния, проникновение — вчуствование в переживания другого».

Эмпатическая способность людей возрастает с ростом жизненного опыта; легче реализуется в случае сходства поведенческих и эмоциональных реакций субъектов. Т. Шибутани определяет эмпатию как «способность проникать в психику другого человека и принимать его чувства в расчет». В обыденном общении эмпатия является основным способом понимания эмоциональных состояний и переживаний собеседников. Эмпатия более развита у женщин, чем у мужчин, и проявляется в чуткости к эффекту своего психологического воздействия.

В случае общения лиц, владеющих искусством эмпатии, взаимное согласие облегчается только в случае близости интересов. Если же интересы противоположны, то эмпатия стимулирует развитие чувства угрозы и приписывание партнеру конфликтных намерений

Можно использовать эмпатию как поведенческую технологию. Это искусство слушать собеседника, проявлять, а не просто испытывать интерес к нему. В этом случае облегчается процесс взаимопонимания. Умение слушать — одна из предпосылок доверительного общения.

Хорошо развитые эмпатийные способности позволяют предугадывать эмоциональные реакции партнеров по общению в конкретных ситуациях.

При восприятии и познании людьми друг друга часто приходится сталкиваться со сложившимися стереотипами. *Стереотипизация* (от греч. stereos — твердый и typos — отпечаток) — «восприятие, классификация и оценка социальных объектов на основе опреде-

ленных представлений... С психологической точки зрения представляет собой процесс приписывания сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы или общности без достаточного осознания возможных различий между ними».

Как правило, стереотип возникает на основе прошлого опыта, в результате стремления строить выводы не базе ограничений информации. Очень часто стереотип возникает относительно групповой принадлежности человека, например, его принадлежности к какой-либо профессии. Тогда ярко выраженные профессиональные черты у встреченных в прошлом представителей той профессии рассматриваются как черты, присущие всякому представителю этой профессии («все юристы — буквоеды», «все следователи — подозрительны» и т.п.).

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к следующим последствиям. С одной стороны, она в определенной степени упрощает и сокращает процесс познания другого человека, хотя и не способствует точности построения образа другого. С другой стороны, стереотипизация приводит к возникновению предубеждения. Если суждение строится на основе прошлого опыта, имевшего негативный характер, то всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью.

Социально-перцептивный механизм децентрации выступает психологическим средством, позволяющим человеку принимать точку зрения другого, отойти от собственной эгоцентрической позиции. Достаточный уровень сформированности этого механизма дает возможность человеку понять и признать, что вокруг него живут люди, со своими интересами, желаниями, целями, картинами мира, точками зрения по тем или иным вопросам, и что эти побуждения и точки зрения тоже могут быть верными.

Каузальная атрибуция — формирующаяся в процессе жизни привычка приписывать ответственность за успешные и неуспешные события себе или другим людям, в зависимости от позиции участника событий или наблюдателя (рис. 3.2).

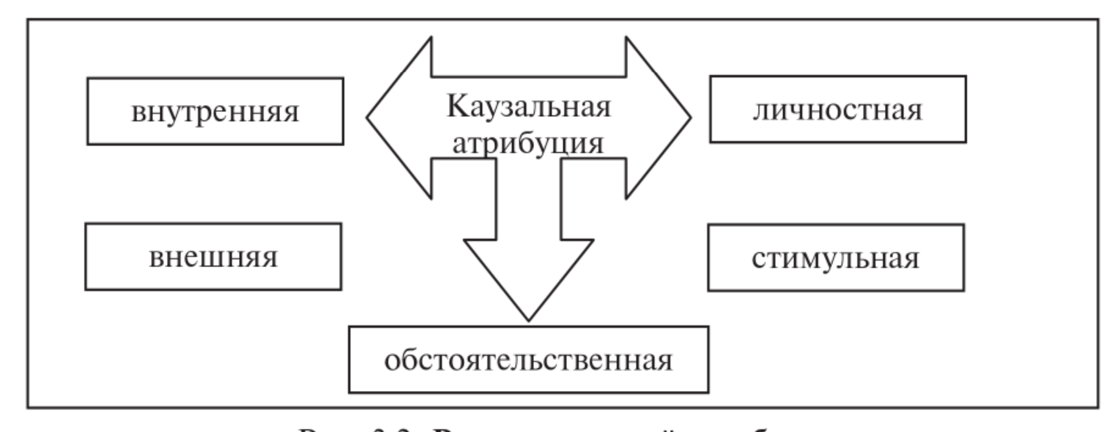


Рис. 3.2. **Виды каузальной атрибуции**

Нехватка информации, непонимание подлинных мотивов поведения других людей компенсируются приписыванием, придумыванием, прикладыванием своего прошлого опыта к его интерпретации.

Каждый человек стремится жить в понятном ему мире. Поэтому он старается объяснить себе самому причины значимых для него явлений и событий, в том числе причины успехов, достижений, просчетов и неудач, как собственных, так и других людей. При этом имеет место своеобразная асимметрия при приписывании причинности своих и чужих достижений.

Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене — виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о личностной атрибуции.

Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привыкли к обстоятельственной атрибуции. Например: опоздал на занятия, потому что транспорт плохо ходит.

Третьи видят все через стимульную атрибуцию, т.е. причина заложена в предмете. Например: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения — сам виноват.

Помимо этого мы сталкиваемся с внутренней и внешней атрибуцией. Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старательности, усидчивости, упорству и т.п. (внутренняя атрибуция), а можем приписать факту, что билет достался легкий или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой (внешняя атрибуция).

При изучении каузальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам. Оценка события будет различна в случаях, когда человек был участником или наблюдателем.

Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы. Всегда оправдываются члены своей группы: «Он ответил отказом, потому что его вынудили обстоятельства». При объяснении тех же действий членов других групп люди говорят: «Он ответил отказом, потому что думает только о себе». Положительное поведение членов «чужой» (не своей) группы чаще всего не замечается или рассматривается как редкий, уникальный случай.

Примечательно, что знание закономерностей и ошибок каузальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налаживания взаимодействия. Поскольку здесь велика роль интуиции и фанта-

зии, к явлению атрибуции также необходимо относиться с большой осторожностью.

Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) представляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви. Причиной появления положительного эмоционального отношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например, молодые люди (юноши, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослых, которые их окружают (родителей, преподавателей и т.п.).

Физиогномическая редукция как механизм социального восприятия обусловливает сведение психологических оценок личности к внешне наблюдаемым особенностям его внешности, прежде всего лица. Так, людей с узким лбом, массивной челюстью и «острым» взглядом многие люди автоматически наделяют преступными наклонностями, низким интеллектом и др. Известный итальянский психиатр и криминалист Ч. Ломброзо, несколько абсолютизируя данный перцептивный механизм, предложил классификацию типов преступников, во многом базирующуюся на внешнем виде людей.

Ингрупповой фаворитизм (от лат. *favor* — благосклонность) — стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении в различных ситуациях социального взаимодействия, так и в процессах социального восприятия, например, при формировании оценок, мнений и т.п., относящихся к членам собственной группы и другой группы. Он наиболее распространен, хотя и не является единственным итогом межгрупповой дискриминации. Его степень выраженности может служить характеристикой межгруппового восприятия и межгруппового взаимодействия.

В отличие от некоторых мнений, постулирующих изначальность, универсальность и неизбежность ингруппового фаворитизма в любых условиях межгруппового взаимодействия, нам кажется, что, скорее всего, это явление не изначальное, а вторичное, и оно зависимо от ряда деятельностных и социальных факторов.

Сотруднику ОВД необходимо иметь в виду, что рассмотренные психологические механизмы в известной степени затрудняют адекватное межличностное восприятие.

Кроме того, наряду с тем, что работник милиции, используя знание закономерностей перцепции в общении, может «считывать» информацию о партнере, он должен помнить, что и сам подвергается «съему» (портретированию) информации о себе со стороны граждан.

Профессиональное общение сотрудника милиции зачастую носит конфликтный, агрессивный характер. Поэтому актуальна задача

самопознания и социально-психологического тренинга с целью развития перцептивных способностей и обеспечения собственной безопасности в процессе служебного общения.

3.2. Ошибки и эффекты, возникающие при построении образа другого

Мы уже отмечали, что при восприятии партнера по общению возможны ошибки, влекущие искажения в его образе, оказывающие существенное влияние на отношение к нему. В психологии эти ошибки часто называют «эффектами восприятия». Эффекты и ошибки возникают при дефиците информации или при неумении делового человека пользоваться ею.

Наибольший интерес для сотрудника правоохранительных органов представляют эффекты первичности, новизны, ореола, гало-эффект, эффекты каузальной атрибуции, ошибки проекции и контраста. Немаловажен также учет соотношения статусов и социальных ролей общающихся и, конечно же, установки на восприятие (рис. 3.3).

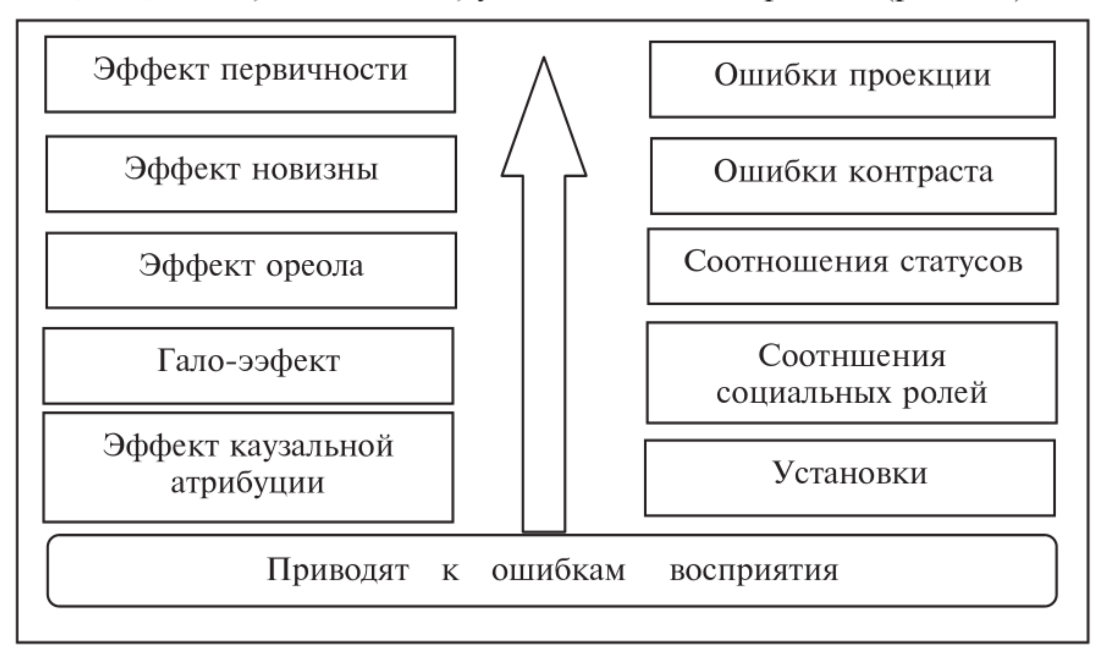


Рис. 3.3. **«Эффекты восприятия», приводящие к ошибкам**

Эффект первичности состоит в том, что первая информация, получаемая о незнакомом человеке, первое впечатление о нем имеют решающее значение для формирования отношения к нему.

Исследователи процессов социальной перцепции указывают на то, что по существу субъективный образ партнера по деловому общению, эмоциональная оценка его формируются в первые 15 секунд контакта. Однако именно в этот момент времени человек может находиться в не свойственном ему состоянии. Так, он может

максимально мобилизоваться, осуществить тотальный контроль над своим поведением и, что называется, «пустить пыль в глаза».

Одежда, аксессуары, косметика и настроение — все это может быть подготовлено специально для партнера и вовсе не характеризовать личность человека. Нельзя также не предположить, что в последние минуты перед встречей с данным человеком могли произойти события, выбившие его из колеи. Более того, воспринимающая сторона также может находиться в состоянии, неблагоприятном для адекватной оценки других людей. Поэтому, стремясь создать точный психологический портрет делового партнера, не следует полагаться исключительно на первые впечатления, а необходимо постоянно получать и тщательно анализировать информацию о нем, проверят его «в деле».

Эффект новизны проявляется в том, что последняя информация о хорошо знакомом человеке существенно влияет на общее впечатление о нем. Нередко такая информация служит причиной для коренного изменения отношения к нему. Здесь серьезной ошибкой является то, что при понимании данной информации зачастую не учитываются прошлые знания, впечатления, отношения к партнеру, его заслуги в налаживании делового взаимодействия.

Эффект ореола отражает свойство людей в условиях дефицита информации о человеке распространять общее впечатление о нем на восприятие его конкретных поступков и личностных качеств. Ореол может быть как положительным, так и отрицательным. При положительном ореоле, когда первое впечатление о партнере благоприятно, его отдельным чертам, поступкам, действиям начинает придаваться исключительно положительное значение. И, наоборот, при негативном первом впечатлении о человеке в последующем даже положительные его качества и поступки или не замечаются, или оцениваются негативно, или акцент делается на имеющиеся недостатки.

Гало-эффект проявляется в тенденции распространять впечатление от отдельных качеств и черт поведения человека на оценку его личности в целом. Например, элегантность, обходительность, предупредительность, внешняя симпатичность могут ассоциироваться с порядочностью, честностью, благородством. Практика же показывает, что внешнее поведение человека далеко не всегда отражает его истинные желания, состояния, личностные смыслы.

Эффекты каузальной атрибуции (приписывания причинности) проявляются в тенденции оценивать свои и чужие достижения и неудачи с использованием различных критериев.

Фундаментальная ошибка атрибуции — тенденция переоценивать значения внутренних диспозиционных факторов при объяснении поведения и недооценка роли ситуационных факторов (Э. Аронсон).

Мы уже говорили о том, что люди склонны чаще всего относить собственные достижения на счет личных способностей («Я добился!»), а успехи других людей — на счет внешних условий («Ему повезло», «Как удачно сложились обстоятельства!»). И, напротив, свои проблемы люди стремятся объяснить внешними факторами («Мне помешали»), а неудачи других — их внутренними качествами («Он не смог»).

Примечательно, что знание закономерностей и ошибок каузальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налаживания взаимодействия. Поскольку здесь велика роль интуиции и фантазии, к явлению атрибуции также необходимо относиться с большой осторожностью.

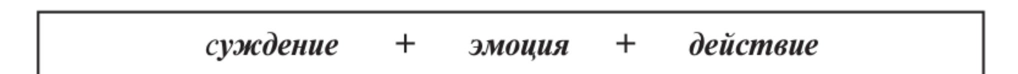
Ошибка проекции заключается в стремлении объяснить поведение другого человека путем приписывания ему своих собственных осознаваемых и неосознаваемых побуждений.

Ошибка контраста проявляется в стремлении оценивать всех людей, их поступки и слова либо в «белых», либо в «черных» тонах.

Интересен учет *соотношения социальных статусов и ролей* общающихся. Чем больше различия в статусах, тем больше искажения восприятия. Социальные роли определяют специфику восприятия тех качеств, которые обусловлены ролевыми предписаниями.

Установка — преобладающая и последовательная тенденция реагировать определенным образом (Ги Лефрансуа, 2003). Другими словами, это смесь суждений и эмоций, которая предопределяет позитивную или негативную реакцию человека на других людей, предметы или организации.

Деннис Кун (2005) выделяет следующие компоненты установок:



Компонент суждения — составная часть установки, представляющая собой то, что человек думает об объекте установки.

Эмоциональный компонент — составная часть установки, которая включает в себя чувства, испытываемые к объекту установки.

Компонент действия — составная часть установки, представляющая собой склонность человека действовать тем или иным образом, встречаясь с объектом установки.

Установки исходят из: 1) прямого контакта с объектом установки; 2) взаимодействия с другими людьми; 3) воспитания в детстве; 4) членства в группе; 5) средств массовой информации.

Каковы условия, способствующие изменению установок (рис. 3.4)?

Концепция когнитивного диссонанса помогает понять многие аспекты изменения человевеческих установок. *Когниция* — это мысли. *Диссонанс* — несоответствие.

Теория когнитивного диссонанса утверждает, что противоречащие или не соответствующие друг другу мысли, сталкиваясь, порождают дискомфорт. Это происходит потому, что у нас есть потребность в постоянстве наших мыслей, восприятий и представлений (Фестингер, 1957; Аронсон, 1992).

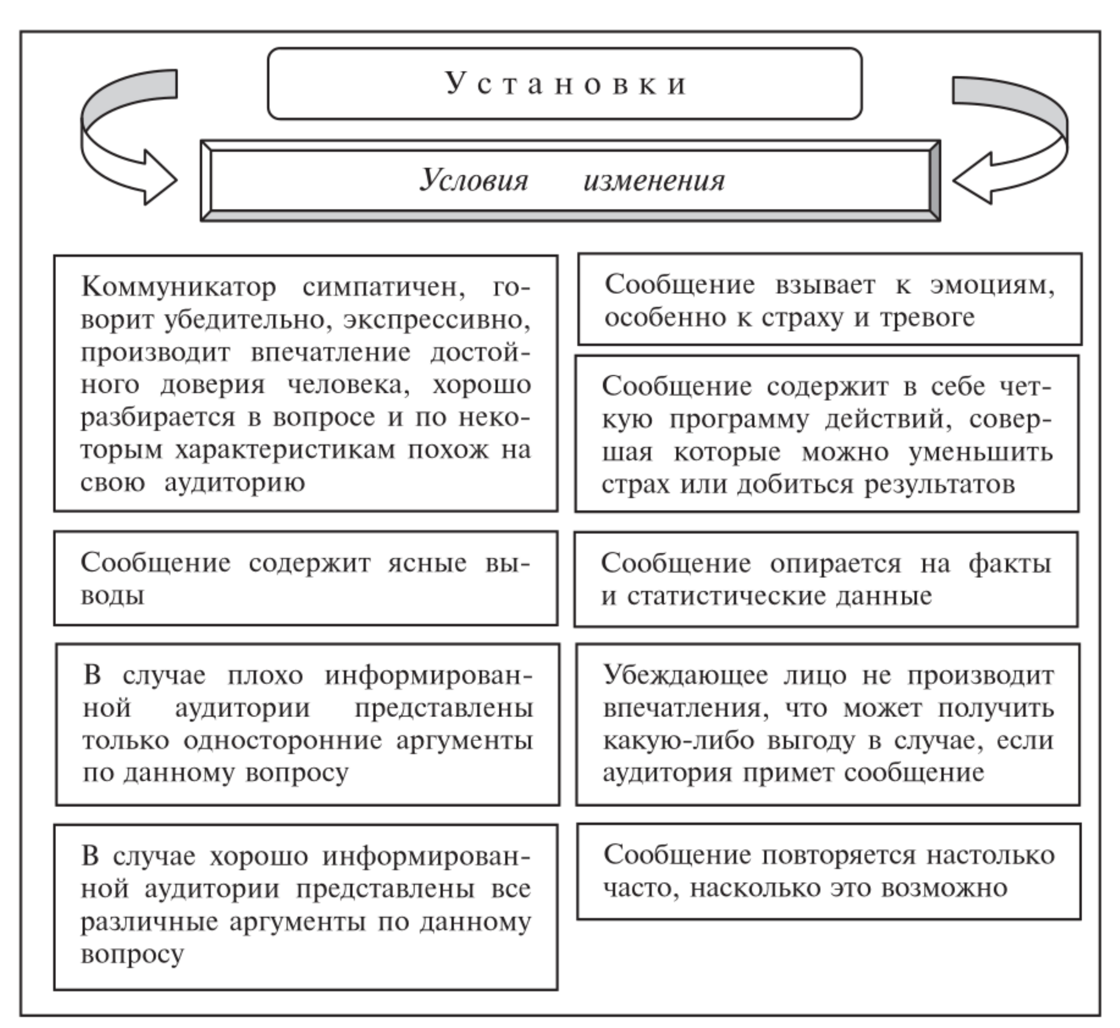


Рис. 3.4. **Условия, способствующие изменению установок**

Что случится, если наши действия не будут соответствовать нашим установкам или представлениям о себе? Как правило, в таких случаях возникающее противоречие заставляет нас чувствовать дискомфорт, который может вынудить привести свои мысли или установки в согласие со своими действиями.

Согласно теории когнитивного диссонанса, мы также склонны отвергать новую информацию, которая противоречит уже усвоенным нами идеям. Насколько сильно мы ощущаем диссонанс, действуя вопреки своим установкам и убеждениям, зависит в том числе от того, как много оправданий существует для такого поведения

(оправдания — это вознаграждения или другие обстоятельства, которыми можно объяснить действия человека).

Когнитивный диссонанс — порождающее дискомфорт противоречие между мыслями, убеждениями или установками человека и его поведением.

Любовь и дружба объединяют. Предубеждения, окрашенные подозрениями, страхом или ненавистью, оказывают противоположное воздействие. Предубеждения широко распространены.

Предубеждение — это эмоционально негативное отношение. Оно может быть личностным или групповым (рис. 3.5).

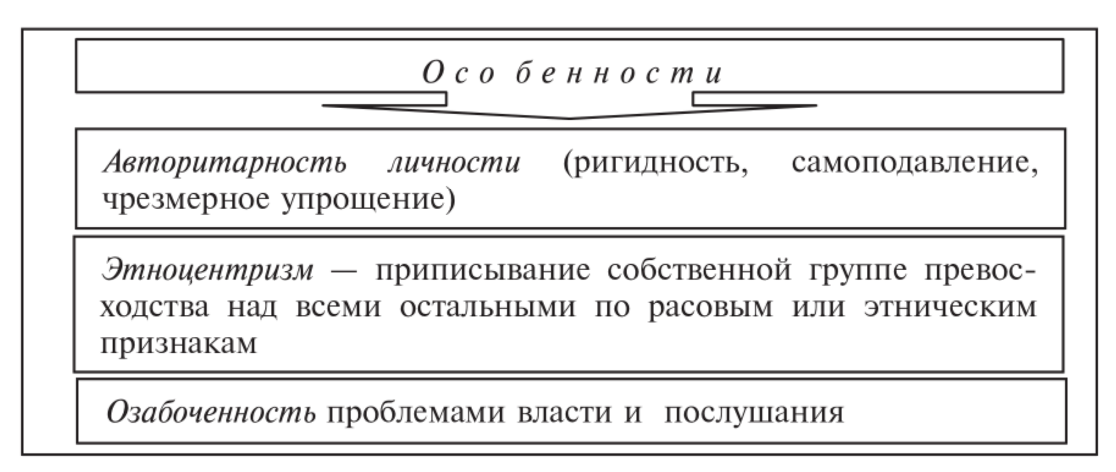


Рис. 3.5. **Особенности личности, склонной к предубеждению**

Сотруднику органов правопорядка следует знать, что перечисленные ошибки восприятия и понимания партнера по общению проявляются незаметно, на подсознательном уровне. Поэтому создается иллюзия, что отношение к гражданину сформировалось с учетом всех «за» и «против».

Доля того чтобы избежать одностороннего, предвзятого отношения, необходимо уметь своевременно обнаруживать проявление перечисленных социально-перцептивных эффектов и блокировать их действие. Для этого в процессе взаимодействия необходимо систематически задавать себе вопросы типа: «Почему я так к нему отношусь?», «Правильно ли я оцениваю его?», «Не ошибаюсь ли я?» и т.п.

3.3. Приемы и правила построения точного образа партнера по общению

Способность «просчитывать» по внешним проявлениям человека (словам, мимике, жестам, позам, походке и др.) его психические состояния, намерения, выявлять рассогласования в комму-

никативных действиях является важнейшим условием достижения целей профессиионального взаимодействия, особенно с недостаточно знакомыми людьми в условиях выполнения задач охраны правопорядка.

Есть ли научные основания для такого рода диагностики? Учеными установлено, что существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Для этого имеются следующие предпосылки.

Известно, что психика и тело человека взаимодействуют по принципу: «Все внутреннее отражается во внешнем, все внешнее влияет на внутреннее». Любые переживания человека так или иначе проявляются в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований (А.А. Бодалев, А. Мейерабиан; А. Пиз и др.) показывают, что в процессе общения более 65% информации о партнерах получается посредством наблюдения за ними, а не путем выслушивания их сообщений.

Слова человека — это чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работы «внутренней цензуры», тогда как движения мимической мускулатуры, тела — проекция подсознательных процессов.

Речь и телодвижения человека в одно и то же время могут давать наблюдателю разную, порой противоположную по значению, информацию. Если в словах выражается то, что человеку хотелось бы сказать, в жестах и мимике — то, что он реально испытывает, переживает, чем побуждается и на что надеется.

Рассогласование между содержанием речи и жестов партнера по общению может стать видимым для сотрудника по нескольким причинам.

Во-первых, установлено, что человек способен сознательно контролировать (держать в поле внимания) в среднем 7±2 объекта. В процессе общения гражданин, даже если он склонен контролировать свое поведение, вынужден следить за словами и жестами собеседника, регулировать свои мимику и пантомимику, реагировать на события, происходящие вокруг, и т.п.

Кроме этого, он может одновременно управлять лишь двумя-тремя объектами своего тела (например, выражением лица, жестикуляцией рук). В любом случае из-под сознательного контроля выпадают другие части тела (например, ноги, корпус тела и др.). В случае волнения, имеющего место тогда, когда человек пытается предъявить дезинформацию, ввести в заблуждение сотрудника, манипулировать им, именно те элементы тела человека, которые находятся вне сознательного контроля, выдают его неискренность или злой умысел.

Во-вторых, известно, что речью и негативными переживаниями (волнением, беспокойством, страхом и др.) управляют разные полушария коры головного мозга человека: речью — левое, негативными переживаниями — правое.

Поэтому в обстановке, когда одновременно реализуются как бы два контура общения (видимый и скрытый), когда поток подлежащей контролю информации резко возрастает, могут появляться рассогласования в работе полушарий коры головного мозга и в регулируемых ими функциях. Такое рассогласование называется неконгруэнтностью.

Конгруэнтность — совпадение информации, передаваемой с помощью вербальных и невербальных средств.

Что же является наиболее важными источниками психологической информации (рис. 3.6)?

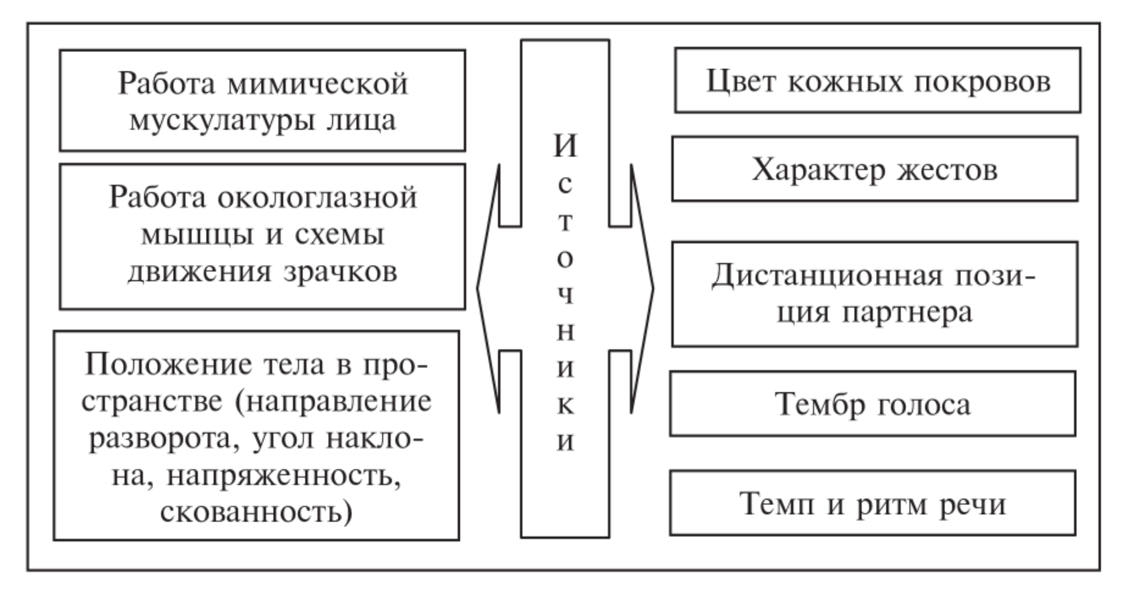


Рис. 3.6. **Наиболее важные источники психологической информации о партнере**

О готовности гражданина вести открытый, равный и честный диалог в определенной мере могут свидетельствовать ряд признаков (рис. 3.7).

Особое внимание во время общения привлекает лицо человека. Мимика (динамическое выражение лица в момент общения: движение губ, бровей, глаз, лицевых мышц) передает более 70% информации. Например, если человек «отводит» глаза, считается, что он пытается скрыть какую-то информацию (в среднем взгляды партнеров встречаются примерно в течение 1/3 времени разговора).

Лицо любого человека не является чем-то застывшим, а представляет собой целую гамму различных движений, что выражается в мимике. Можно возразить, что лицо иногда лжет, притворяется. Верно, люди часто стараются изменить лицо, чтобы замаскировать свои мысли. Но это притворство, эта игра могут обмануть только неопытного. Лицо — это та часть тела, по которой легче всего прочесть мысль. Оно несет на себе отпечаток интеллекта человека. Мимика наиболее выразительна (Г. Дюрвиль).

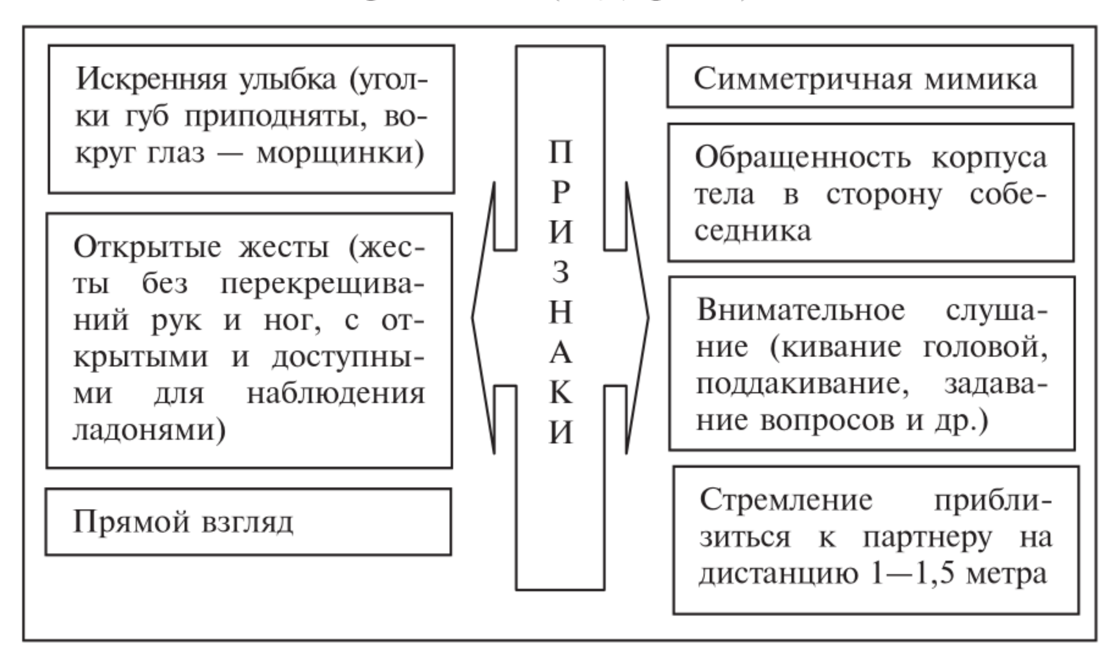


Рис. 3.7. **Признаки, свидетельствующие о готовности человека к общению**

Важным «инструментом» общения является направление взгляда. Например, неприятно говорить с человеком, который все время не смотрит на нас, «отводит глаза». И обратное не очень приятно — когда на нас все время пристально смотрят. Результаты исследований показали, что взгляд связан с процессом формирования мысли, высказывания. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда же мысль полностью готова — на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше.

В целом можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо к нам действительно очень хорошо относятся.

На лице существуют некоторые зоны, которые плохо контролируются людьми. Это «мускул искренности» — зона лица под глазами.

Имитация приветливой улыбки и даже смеха не приводит к сокращению подглазного мускула.

Первичные проявления эмоционального напряжения, беспокойства отражаются именно в этом признаке лица. Кроме того, над верхней губой при волнении могут появляться капельки пота, эмоциональное напряжение изменяет окраску лица, прежде всего под нижней губой.

Пересыхание рта (облизывание губ) как признак беспокойства и страха, степень сжатия и форма губ как первые проявления недоверия выражают эмоциональное отношение человека к ситуации общения.

Поскольку лицо весьма выразительно, хорошо видно для других, а следовательно, вызывает мощную обратную связь, а также выражения лица достаточно хорошо осознаваемы, то лицо достаточно хорошо контролируется. Во всяком случае, во много раз лучше, чем тело.

В общем потоке информации, поступающей от человека, наиболее важны указания на его неискренность, «двойную игру», нечестность. Абсолютно точные сведения о такой позиции собеседника можно получить лишь после того, как он совершит конкретные неблаговидные поступки или заявит о желании совершить их. Но о негативных эмоциональных переживаниях, сопутствующих такой позиции партнера, можно догадываться по наличию в его поведении выраженной неконгруэнтности. Эффективность обнаружения неискренности повышается тогда, когда для ее выполнения применяются специальные приемы, способы и техники.

Техника выявления неискренности партнера представляет собой совокупность приемов, позволяющих обнаружить рассогласование вербального и невербального поведения (неконгруэнтность) партнера по общению, использование им «жестов лжи», стратегий конструирования информации, переживание эмоционального дискомфорта, допущение логических ошибок в вербальных сообщениях. Каковы эти приемы?

1. Неконгруэнтность обнаруживается прежде всего путем выявления и фиксации различных «микросюжетов», имеющих место в функционировании вегетативной нервной системы в стрессовой ситуации (ложь практически всегда сопровождается переживанием более или менее заметного стресса). Это могут быть едва заметные микродвижения (подергивания, дрожание, видимое напряжение и др.) мимической мускулатуры лица, учащенное мигание и дыхание, покраснение или побледнение кожных покровов, сокращение зрачков, нарушение симметричности мимики, глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту), повышенное потоотделение и др.

В древности в ряде культур широко использовали знания о вегетативных проявлениях стресса для выявления неискренности подозреваемых. Так, в Древнем Китае подозреваемого в преступлении просили проглотить горсточку риса. Если человек был невиновен, он делал это более или менее легко. Если же он чувствовал за собой вину и переживал стресс, то у него нарушалось слюноотделение и он не мог сухим языком протолкнуть рис в глотку. У некоторых народов древности в качестве своеобразного детектора лжи использовалось приложение раскаленного на огне кинжала к языку подозреваемого. Если на языке образовывался волдырь, значит, имело место нарушение слюноотделения, характерное для стрессового переживания. Такого человека считали лжецом или преступником.

2. Ложь выявляется методом анализа жестов, в первую очередь, жестов неискренности и самоизоляции.

«Жесты неискренности» характеризуются стремлением человека спрятать от визуального контроля окружающих кисти рук и прикрыть рот, т.е. жесты по типу «руки в карманах», «руки, спрятанные за спиной», «частичное или полное прикрывание ладонью рта» чаще всего свидетельствуют о стремлении обеспечить усиленный контроль за своей речью и жестами, боязнью «проговориться», «проявиться».

«Закрытые жесты» отличаются разнообразными перекрещиваниями рук и ног человека. Перекрещивание рук может быть полным и частичным, осуществляться на уровне груди, живота, за спиной. Такие жесты отражают желание выставить своеобразную защиту от текущей ситуации общения и могут свидетельствовать об утрате интереса к общению, об ощущении дискомфорта, о нарастании неприятных ощущений.

Одним из основных способов выявления неискренности является *наблюдение за схемой движения зрачков человека в процессе переработки им информации.*

Психологами (Д. Гриндер, Р. Бендлер и др.) установлено, что человек по-разному перерабатывает знакомую и незнакомую (конструируемую, воображаемую, сочиняемую) информацию и что это различие отражается в схеме движения зрачков глаз.

Выявлены так называемые «глазные сигналы доступа», позволяющие установить, какой характер носит информация, перерабатываемая человеком в данный момент. Это делается следующим образом. Глаз человека, смотрящего на наблюдателя, мысленно делится двумя параллельными горизонтальными и двумя вертикальными линиями на 9 секторов (рис. 3.8).

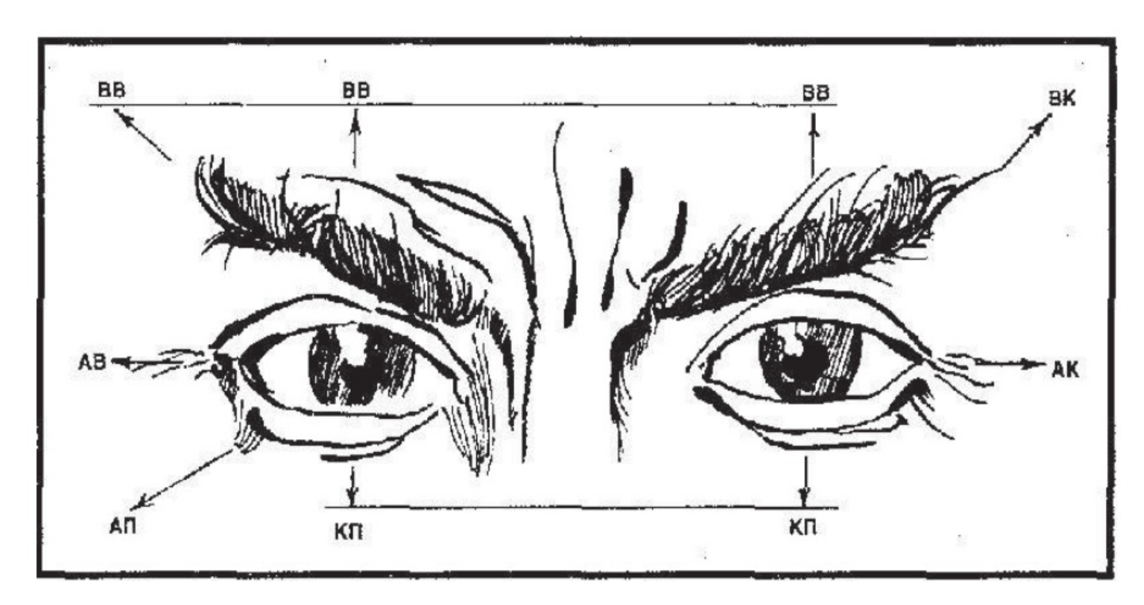


Рис. 3.8. **Схема расположения секторов и движения зрачков при переработке информации**

Рассмотрим 9 направлений взгляда и их рекомендуемую расшифровку:

- направо-вверх — визуальное конструирование (ВК);
- прямо вверх — визуальное воспоминание (ВВ);
- налево-вверх — визуальное воспоминание (ВВ);
- налево-вбок — аудиальные воспоминания (АВ);
- налево-вниз — аудиальные представления (АП); диалог с самим собой;
- прямо вниз — кинестетические представления (КП);
- направо-вниз — кинестетические представления (КП);
- направо-вбок — аудиальное конструирование (АК);
- прямо вперед — визуальные представления (ВП), «навязанные» извне или берущиеся из памяти.

Движения глаз любого человека способны рассказать не только о его модальности, но и о том, как он работает с текущей информацией

Считается, что если в момент переработки той или иной информации зрачок находится в секторах визуального и аудиального конструирования, человек работает с информацией, которой ранее не обладал и которую теперь вынужден конструировать, создавать.

«Человек — весь во взгляде своем. Взгляд — это знак знаков, часто заменяющий голос. Он всегда подчеркивает вещи. Счастливы влюбленные — никаких слов, только один взгляд, который как электрический ток соединяет два сердца в одно, благодаря мгно-

венному обмену вопросами и ответами, чувству спонтанной взаимности. Взгляд прячется иногда, но не обманывает» (Г. Дюрвиль).

4. На психологическую неготовность партнера общаться в полной мере открыто и искренне указывают также его стремление избегать прямого контакта глазами, неоднократное отведение глаз в сторону, взгляды искоса, отсутствие морщинок вокруг глаз при улыбке.

5. Важную информацию о степени искренности партнера дает наблюдение за симметричностью его мимических и выразительных жестовых движений. Доказано, что негативные эмоции чаще всего проявляются внешне несимметрично. Это дало основание специалистам сформулировать своеобразный закон эмоциональной асимметрии, названный «правилом левой стороны». Правило левой стороны гласит: «То, что человек стремится показать партнеру по общению, отражается на правой стороне его лица и тела, а то, что он реально испытывает — на левой». В основе этого феномена лежит функциональная асимметрия мозга. Правое полушарие коры головного мозга, управляющее негативными переживаниями человека, отвечает за движение левой части тела, а левое полушарие, курирующее речь, мышление, управляет правой половиной тела. Поэтому деловой человек должен особенно тщательно фиксировать проявление эмоций на левой стороне лица, отслеживать нервозные движения левой рукой и ногой.

6. О негативных переживаниях человека могут свидетельствовать металлический тембр голоса партнера по общению, «рваный» ритм его речи, повышение громкости голоса, стремление максимально удалиться от собеседника. Таким образом, неконгруэнтность обнаруживается в несоответствии различных внешних проявлений человека:

- между словами и невербальными действиями (мимикой, жестами, позой);
- между различными невербальными проявлениями (например, между мимикой и выбором дистанции общения);
- между выразительными мимическими и жестовыми движениями левой и правой половин лица и тела;
- между сознательно демонстрируемым поведением и проявлениями подсознания (оговорками, ошибками, вегетативными реакциями, схемой движения зрачков и др.).

Однако, несмотря на множество сигналов, позволяющих выявлять волнение, беспокойство, неуверенность человека и на этой основе подозревать его в неискренности или нечистых замыслах, их проявления порой столь незначительны и маловыразительны, что не дают возможности сформировать абсолютно точное представление о деловом партнере. Некоторые микродвижения мимической мускулатуры, микрожесты, изменения окраски кожных покровов

могут быть обнаружены только с помощью замедленной съемки или при тщательном открытом наблюдении.

Такие сигналы, естественно, фиксируются на подсознательном уровне каждым человеком, но лишь немногие обладают способностью сознательно обнаруживать и понимать их. Последних называют «проницательными», «чуткими», «восприимчивыми» людьми. Многие из них способны «читать» не только отдельные жесты человека, но и целые невербальные предложения, монологи и сравнивать их со словами.

Важное условие построения точного образа партнера по общению — выявление уровня его самооценки. Самооценка — важнейший психологический механизм саморегуляции человеческого поведения, определяющий выбор партнеров, коммуникативную активность человека, его самочувствие, настроение, поведение, характер общения с окружающими, уровень конфликтности и др. С другой стороны, мнение бизнесмена о самооценке партнера оказывает сильное влияние на все дальнейшее общение с ним.

Для постановки «диагноза» об уровне самооценки партнера можно использовать методику визуальной диагностики, предложенную С.В. Дерябо, В.А. Ясвиным и М.Ф. Пупинем, приведенную в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Методика визуальной диагностики самооценки

Источник наблюю-даемой информации	*Недооценка себя, боязливость, покорность*	*Доверие к себе, уверенность в себе*	*Переоценка себя, высокомерие*
1	2	3	4
Взгляд	Нетвердый, уклоняющийся, снизу вверх, частое моргание	Твердый	Полуприкрытый, сверху вниз, оценивающий, (сбоку, с одной поднятой бровью)
Мимика	Неуверенная, робкая	Малоподвижная, спокойная	Горизонтальные складки на лбу, косая улыбка
Голова	Втянутый подбородок	Полностью выпрямлена	Слишком высоко поднята, отворачивание в сторону от собеседника
Движения	Направлены вниз и вовнутрь, подтягивание к себе конечностей	Спокойные, широкие, направлены вверх	Направлены наружу (от себя), вертикальные

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4
Посадка	В закрытой позе, ноги и ступни сомкнуты	Удобная, нога на ногу	Беззаботно открытая, занимает всю поверхность стула
Походка	Неритмичная, мелкие быстрые шаги	Широкие равномерные шаги	Ритмичная, сильная, с раскачиванием вперед-назад
Стойка	Опора руками на стол или стул, носки ног вовнутрь, частая смена опорной ноги	Стабильная, с нечастой сменой опорной ноги	Поднимание на носки, носки повернуты наружу
Речь	Неясная, расплывчатая, тихая	Ритмичная, живая, быстрая	Нечеткая, нижняя челюсть движется мало
Напряжение	Высокое	Равновесное	Несильное

Внимание!

1. Различные эмоции воспринимаются по-разному. Наиболее успешно идентифицируются так называемые основные эмоции (страх, удивление, радость, горе, отвращение, гнев); менее успешно — «составные» (сочетание отвращения и удивления, гнева и страха). Степень успешности идентификации связана с типом лица (мужское или женское).

2. Мимические проявления воспринимаются не изолированно, а как система признаков или особенностей элементов и зон человеческого лица.

Авторы методики указывают на то, что суждение о самооценке партнера нужно выносить осторожно, после длительного анализа и только в том случае, если большое количество сигналов тела свидетельствует в пользу того или иного вывода.

Бизнесмен, руководитель предприятия должны хорошо понимать, что процесс восприятия и понимания партнера по общению не так прост и однозначен, как это может показаться. Здесь важно избежать ошибки некритического использования рекомендованных приемов и способов. Прежде всего, следует соблюдать ряд правил, которым должно быть подчинено восприятие другого человека (С.Д. Дерябо, В.А. Ясвин, М.Ф. Пупинь). Они гласят:

1. Не принимать реакции мимики на внешние физические раздражители за проявление внутренних психологических состояний. Одно и то же мышечное движение может иметь разные причины и значение (например, прищуривание глаз на яркий свет, дрожь от холода и др.).

Не делать выводов на основании одной детали (жеста, позы), а рассматривать проявление человеческого тела только в системе.

2. Не принимать проявления, сформированные привычкой (например, держать руки скрещенными на груди, сидеть, положив ногу на ногу, и др.), за показатель состояния человека в данной ситуации.

3. Не путать последствия физических недостатков человека с внешними проявлениями его психических состояний. Например, отворачивание лица может быть обусловлено желанием человека лучше слышать речь собеседника здоровым ухом, а не его высокомерием, неискренностью; прищуривание может объясняться близорукостью, а не презрением; оставленное без ответа приветствие или обращение — слабым зрением, слухом, а не безразличием, и т.д.

Эмоциональная информация, характеризующая эмоциональное состояние индивида в процессе общения (радость, печаль, гнев, страх, удивление, различные сложные чувства), является одной из важнейших. С.Л. Рубинштейн писал: «Для подлинного понимания не только текста речи, но и говорящего, не только абстрактного «словарного» значения его слов, но и того смысла, который они приобретают в речи данного человека в данной ситуации, очень существенно понимание эмоционально-выразительного подтекста, а не только текста» (1976).

Следует различать направленность эмоциональной экспрессивности говорящего: а) на партнера (партнеров) по общению; б) на предмет разговора; в) на самого себя. Это, естественно, предполагает совершенно различный психологический характер воздействия выражаемой эмоции на коммуниканта и, соответственно, его реакцию. Восприятие эмоциональной информации зависит от степени выраженности эмоции в голосе и ее вида. Исследования показали большую надежность адекватного восприятия таких эмоций, как гнев и страх, по сравнению с эмоцией радости. С эволюционно-историческои точки зрения это можно объяснить большей социально-биологической значимостью эмоций гнева и страха (как сигналов угрозы и опасности) по сравнению с эмоцией радости (как сигнала комфорта и удовольствия). С акустической точки зрения эмоции гнева и страха закодированы более выразительными и надежными средствами, чем эмоция радости (Морозов, 1977).

Для того чтобы достаточно эффективно реализовывать закономерности перцептивной стороны делового общения, сотруднику

правоохранительных органов необходимо владеть навыками восприятия другого человека, а также навыками выражения своего отношения к партнеру. Такие навыки называют *перцептивными* и *экспрессивными*.

Перцептивные навыки личности проявляются в том, чтобы управлять своим восприятием и организовать его; верно оценивать социально-психологический настрой граждан; «считывать» изменения в лице, голосе, жестах; определять тон общения; устанавливать необходимый контакт; по первому впечатлению прогнозировать «ход» общения.

Перцептивные навыки позволяют верно оценивать эмоционально-психологические реакции и даже их прогнозировать, избегая тех, которые помешают достичь цели общения.

Экспрессивные навыки коммуникативно-исполнительской деятельности принято рассматривать как систему умений, создающих единство голосовых, мимических, визуальных, моторных психолого-физиологических процессов. По своей сути это навыки самоуправления выразительной сферой коммуникативно-исполнительской деятельности.

Каковы особенности формирования образа партнера?

1. Восприятие партнера носит предметный характер. Эта конкретность выражается в восприятии трех основных характеристик образа: физических данных; экспрессии, т.е. особенности самовыражения партнера; внешнего оформления. Поэтому сотруднику милиции при получении информации целесообразно придерживаться этих показателей.

2. Целостность образа. Например, целостный образ возникает постепенно в зависимости от приближения к объекту.

Для людей с нормальным зрением возможно выделить человека от фона на расстоянии 2 км, общий контур — 1 км, движения рук и ног — с 700 м, голову, плечи, овал лица — с 300 м, лицо — с 200 м, глаза, пальцы — с 60 м

Причем на дальних расстояниях характерно завышение роста, а верхние части фигуры распознаются лучше нижних. Кроме удаленности важное значение имеет ракурс.

3. Константность образа. По мере накопления сведений образ объекта остается постоянным.

4. Осмысленность. В образ включаются обобщенные данные о категории людей, к которой принадлежит объект восприятия.

В данном случае особенно велика роль *социальной установки наблюдателя*.

Основным исходным психологическим механизмом формирования внешнего образа партнера является ***узнавание***. Характерно, что порог узнавания людей ниже порога узнавания вещей (рис. 3.9).

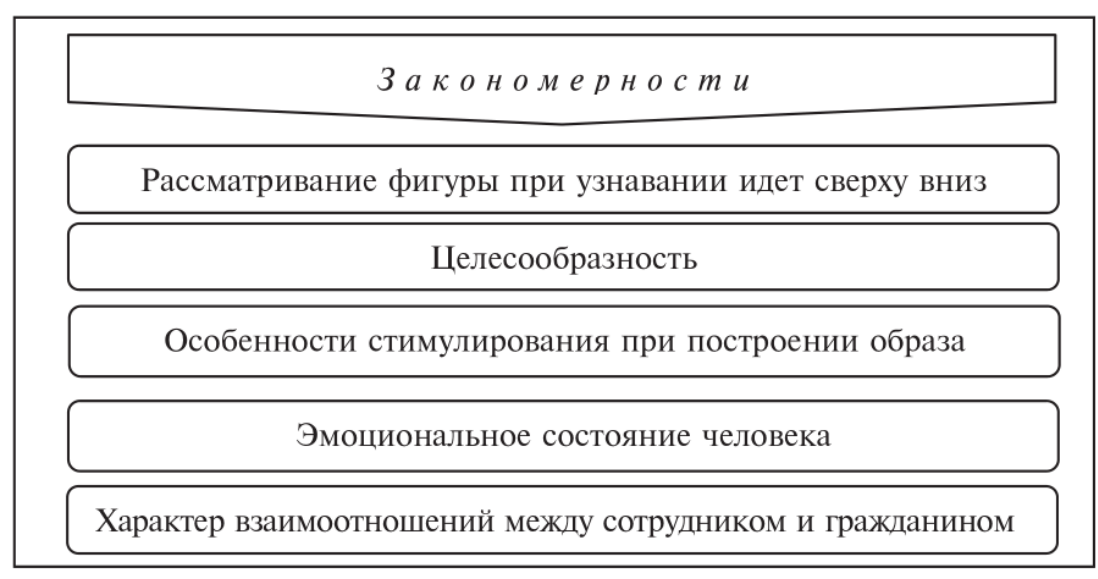


Рис. 3.9. **Основные зкакономерности узнавания**

Основная закономерность узнавания состоит в том, что идет рассматривание фигуры сверху вниз. Верх головы, волосы, лоб и глаза являются исходной точкой отсчета. Поэтому наиболее легко затем воссоздаются (портретируются) именно эти элементы

Другая закономерность формирования образа — целесообразность. В поле зрения попадают те элементы внешности, которые определяются целью наблюдения.

Третья закономерность — особенности стимулирования при построении образа партнера. При положительной стимуляции образ партнера описывается более привлекательно и полнее. Таким образом, подкрепление также участвует в конструировании восприятия человека человеком. Поэтому сотруднику милиции при проведении процессуальных действий следует воздерживаться от своих оценок личности объекта деятельности.

Четвертая закономерность — эмоциональное состояние партнера (свидетеля). В состоянии эмоционального возбуждения партнеру дается также неполная и непривлекательная оценка.

Пятая закономерность — характер взаимоотношений между партнерами. Дезорганизует восприятие и последующее портретирование чувство страха или взаимной антипатии.

Отражение партнера обусловлено восприятием содержания личности человека. Для людей при составлении образа партнера элементы внешности распределяются примерно следующим образом.

1. *Физический облик* — 82,5% элементов внешности человека: рост (длина тела); глаза (цвет); нос; особенности телосложения; цвет волос. Рост, цвет глаз и волос выполняют роль *опорных признаков*, с которыми затем связываются все остальные элементы внешности.

Важными признаками физического облика также являются контур тела и форма лица. Но они выделяются не в первую очередь.

2. *Экспрессия* — внешние особенности выражения чувств и поведения. К элементам экспрессии, которые чаще всего воспринимаются в первую очередь, относятся: общее выражение лица; выражение глаз; особенности голоса и речи; жесты. Экспрессивные особенности портретируемого лица обычно составляют около 14% информации о нем. Включение черт экспрессии характерно при описании облика хорошо знакомых людей. Следует учесть, что большинство людей во внешнем облике партнера быстрее отмечают те особенности, которые являются отклонением от общепринятой нормы.

3. *Внешнее оформление* — одежда, прическа, косметика, украшения и т.п. Эти данные обычно не превышают 5% общей информации.

Соотношение этих трех групп элементов образа партнера у различных профессиональных и возрастных групп различно, тем не менее общие зависимости приблизительно таковы:

- женщины дают более точную оценку образа партнера;
- для подростков характерна слабая фиксация экспрессии и сосредоточенность на внешнем оформлении портретируемого лица;
- для взрослых типична сосредоточенность на экспрессии.

Особенности восприятия у различных групп людей зависят от уровня культуры и образования, от целей и задач деятельности, от жизненного опыта.

Выделяют четыре основных *способа познания личности на основании «объяснения» ее внешности* (рис. 3.10):

Рис. 3.10. **Способы познания личности по внешности**

1) *аналитический* — каждый из элементов внешности связывается с конкретными психологическими свойствами личности;

2) *эмоциональный* — качество личности приписывается человеку в зависимости от привлекательности его внешности;

3) *перцептивно-ассоциативный* — человеку приписываются качества другого, внешне похожего на него человека;

4) *социально-ассоциативный* — человеку приписываются качества того социального типа, к которому он его отнесет на основе внешности.

Наиболее образованные и проницательные обращают внимание на особенности экспрессии, другие — на физические черты и оформление внешности. Их описания внешнего облика партнера можно свести в три группы.

1. Суждения, которые имеют четко определенное описание и применялись для обозначения конкретных элементов (70%).

2. Суждения на основе штампов обыденного сознания или сходства с чьей-то внешностью. Сюда можно отнести суждения, в которых приводятся аналогии с психическими особенностями, — «умный лоб», «волевой подбородок», «чувственные губы» (11%).

3. Суждения, характеризующие «выразительное поведение», — «угрюмое лицо», «печальные глаза», «виноватая походка» и т.п. (4%).

Отражая облик одних и тех же людей, партнеры по общению преломляют их через ту систему образов и понятий, которая у них уже сложилась. Поэтому и характер осмысления облика одних и тех же людей всегда различен.

Люди с развитым образным мышлением, пожилые, необщительные, эмоционально неустойчивые успешнее опознают отрицательные эмоциональные состояния. Практически любые эмоциональные состояния опознают люди с образным мышлением, эмоционально подвижные, экстраверты.

Немаловажна и критическая оценка первого впечатления. Для этого каждый сотрудник дложен представлять, как оно формируется. Как показывают исследования, первое впечатление о вступающем в контакт человеке играет очень большую роль в установлении и развитии контакта с человеком. Оно складывается на основе восприятия: а) внешнего вида человека; б) его экспрессивной реакции (мимики, жестов, поз, походки); в) голоса, речи, о чем мы уже говорили достаточно подробно.

Психологические особенности интересующего лица и культурная матрица восприятия безусловно накладывают свой отпечаток на этот процесс. И безусловно огромна роль так называемых типовых схем формирования первого впечатления (Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков, 2005).

Построение образа партнера по этим схемам приводит к эффектам первого впечатления или систематическим ошибкам социального восприятия (рис. 3.11).

В качестве примера может служить схема восприятия, которая запускается в случае неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной (различный социальный статус), интеллектуальной, неравенство позиций в группе (групповой статус). Ошибки неравенст-

ва проявляются в том, что люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех людей, которые превосходят их по какому-то параметру, существенному для них. Эта схема работает только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Психологическая проблема первого впечатления

Каузальная атрибуция (интерпретация причин поведения другого человека)

Аттракция (привлекательность, тяготение друг к другу)

Антипатия (мы склонны не любить тех, кто не любит нас, поскольку люди, которые нас не любят, скорее всего, будут препятствовать достижению наших целей, блокировать наши усилия, делая это, они вызывают чувство враждебности, находящее выражение в агрессивности)

Коммуникация (чем больше возможность непосредственного общения, тем больше вероятность того, что люди понравятся друг другу)

Особенности восприятия по голосу, движениям тела, лицевой экспрессии, взгляду

Влияние пространства и расположения общающихся в нем людей

Факторы сходства и подобия людей (влияние оценки в зависимости от сходства установок, ценностных ориентаций, т.е. то, что выражается в поговорке «Рыбак рыбака видит издалека»)

Общность ситуации (например, ситуация ожидания приема у врача сплачивает людей)

Искусство нравиться (привлекательные мужчины и женщины получают более высокие оценки по большинству личностных качеств)

Когнитивный баланс (условия сохранения у человека логической картины человеческих отношений)

Рис. 3.11. **Проблема первого впечатления при установлении психологического контакта с гражданами**

Характерны два эксперимента, проведенные в свое время А.А. Бодалевым и П. Уилсоном, которые нами были воссозданы на практических занятиях.

В двух аудиториях мы показывали обучаемым фотографию одного и того же человека, предлагая дать психологический портрет, но в первом случае сообщали: на фотографии запечатлен преступник, во втором — художник. Соответственно, в зависимости от предлагаемого статуса человека изменялись описания, данные испытуемыми.

Второй эксперимент заключался в следующем. На лекцию профессора трижды заходил в аудиторию один и тот же человек, которого предсатвляли как лаборанта, аспиранта, преподавателя. После того как гость уходил, просили точно определить его рост и рост профессора. Если рост профессора оставался неизменным, то рост гостя с повышением его социального статуса увеличивался (разница была значительной — примерно 15 сантиметров).

Подобные оценочные суждения, с одной стороны, создают у людей определенную установку к собеседнику, а с другой — дают субъекту возможность влиять на процесс восприятия наблюдаемого лица.

Кроме того, необходимо знать и использовать следующие механизмы социальной перцепции (рис. 3.12).

Однако здесь нужно учитывать, соблюдает ли собеседник нормы речевой коммуникации. Эти нормы определяют не только то, как должны произноситься слова, но и когда, при каких обстоятельствах те или иные выражения могут употребляться.

Сотрудник обязан уяснить, что каждый человек в силу присущей ему «теории личности» воспринимает другого человека в соответствии с особенностями этой «теории» личности.

Формирование первого впечатления и процесса заведения знакомства в целом во многом зависит от привлечения внимания интересующего лица к личности.

В целях привлечения внимания интересующего лица сотрудник должен точно определить, чего хочет объект, и действовать в соответствии с его желаниями.

В практической деятельности существует много различных приемов выбора предлога для знакомства. Условно их можно разделить на две группы: первая — активной стороной при знакомстве является негласный сотрудник; вторая — активной стороной является объект.

Однако во всех случаях требуются творческий подход, находчивость и оригинальность.

Таким образом, построение точного образа партнера по общению имеет важное значение для осуществления эффективного взаимодействия с ним.

Стереотипизация — продукт нашей потребности классифицировать любое новое явление, которое осуществляется в условиях недостатка необходимой информации

Логическое умозаключение о характере, мотивах и намерениях другого человека, исходя из имеющихся (обычно немногочисленных) данных о его поведении

Суждение о другом человеке по аналогии с собой

Устойчивость (инертность) однажды созданного представления о другом человеке

Механизмы

Стремление к внутренней непротиворечивости формируемого представления о другом человеке (бессознательное сглаживание реально воспринимаемых противоречий в образе другого человека, упрощение его, избегание внутренней напряженности, связанной с наличием противоречий)

Влияние «имплицитной теории личности» (восприятие другого человека во многом определяется собственными представлениями о внутренней структуре человеческой личности)

Проекция — бессознательный перенос на другого человека своих собственных переживаний и личностных черт, обычно отрицательных

Вчувствование в психологию другого человека, основанное на эмпатии, т.е. способности поставить себя на его место, пережить его чувства и смотреть на ситуацию его глазами

Рис. 3.12. **Механизмы социальной перцепции, влияющие на формирование первого впечатления и установление психологического контакта**

Социально-перцептивная деятельность осуществляется посредством специальных перцептивных механизмов.

Сознательное овладение и рациональное использование этих психологических механизмов позволяет правильно воспринимать собеседника, «прочитывать» за его внешними проявлениями внутренние, психические установки, побуждения, намерения, состояния, возможные схемы поведения.

Общение с людьми составляет основу профессиональной деятельности сотрудника милиции. Поэтому знание социально-психологических закономерностей общения является непременным условием его высокой квалификации.

Глава 4
ПРИЕМЫ И СПОСОБЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Сущность межличностной коммуникации

Коммуникация — процесс создания и передачи значимых сообщений. Коммуникация отражает смысловой аспект социального взаимодействия.

Коммуникация, по мнению К. Вердербера (2003), выполняет ряд важных для нас функций: удовлетворение потребности в общении; совершенствование и поддержание наших представлений о себе; выполнение социальных обязательств; построение взаимоотношений; непосредственный обмен информацией; воздействие на других.

Она выступает важнейшей составляющей процесса общения и связана с выявлением специфики обмена информацией между людьми, с учетом отношений между партнерами, их установок, целей, намерений. Важной характеристикой коммуникативного процесса является намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого, необходимым условием чего выступает не просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения.

Общение — это прежде всего коммуникация, т.е. обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями (Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков, 2005).

Содержание конкретной коммуникации может быть очень различным. Существенно и то, что с коммуникацией мы часто связываем представления об эффективности общения. Именно здесь лучше видны удачи и неудачи, так как любая коммуникация преследует какие-то цели и направлена на удовлетворение потребностей.

Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, называются *коммуникативными действиями.*

По типу отношений между участниками различают межличностную, публичную и массовую коммуникацию.

Средствами коммуникативного процесса выступают *две знаковые системы: вербальная (словесная, речевая)* и *невербальная.*

Невербальная система, в свою очередь, состоит из других систем: оптико-кинетической (жесты, мимика, пантомимика), пара- и экстралингвистической (интонация, неречевые вкрапления в речь), организации пространственно-временных параметров коммуникации, контакта глазами.

4.2. Невербальные средства и техники общения

Невербальная (неречевая) система коммуникации — важнейший компонент делового общения. По оценкам специалистов, именно она является транспортером основной массы информации в процессе общения и источником построения точного образа партнера по общению.

В общении говорится гораздо больше, чем произносится. Один из исследователей невербальных средств коммуникации А. Мейерабиан доказывает, что 93% информации в процессе взаимодействия передается по каналам невербальной системы (55% — мимикой, жестами, позами и 38% — высотой, тембром, интонацией голоса).

Вербальным средствам принадлежит всего лишь 7% циркулируемой в процессе общения информации. Это обусловлено тем, что невербальная система общения включает в себя более 700 000 мимических, жестовых движений и поз, а это значительно больше, чем слов в нашем языке.

Важность невербальной системы общения состоит еще и в том, что по ней передается информация, отражающая отношение человека к партнеру по общению, к происходящим событиям, к обсуждаемым проблемам. В основе этого явления лежит рефлекторная природа неречевых «слов». Как справедливо считает Х. Рюкле, жесты, мимика, движения человека — точные индикаторы его внутреннего душевного состояния, мыслей, эмоций и желаний (1996).

Невербальные средства общения — мимика, движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, используемые для передачи познавательной или эмоционально-оценочной информации. Общая классификация невербальных средств общения дана на рис. 4.1. Ее основные элементы составляют кинесические, просодические, экстралингвистические, проксемические и такесические средства.

Кинесические средства общения — это зрительно воспринимаемые движения другого человека (мимика, пантомимика, позы), выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

Просодические (паралингвистические) средства общения включают в себя ритмико-интонационные стороны речи (высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения).

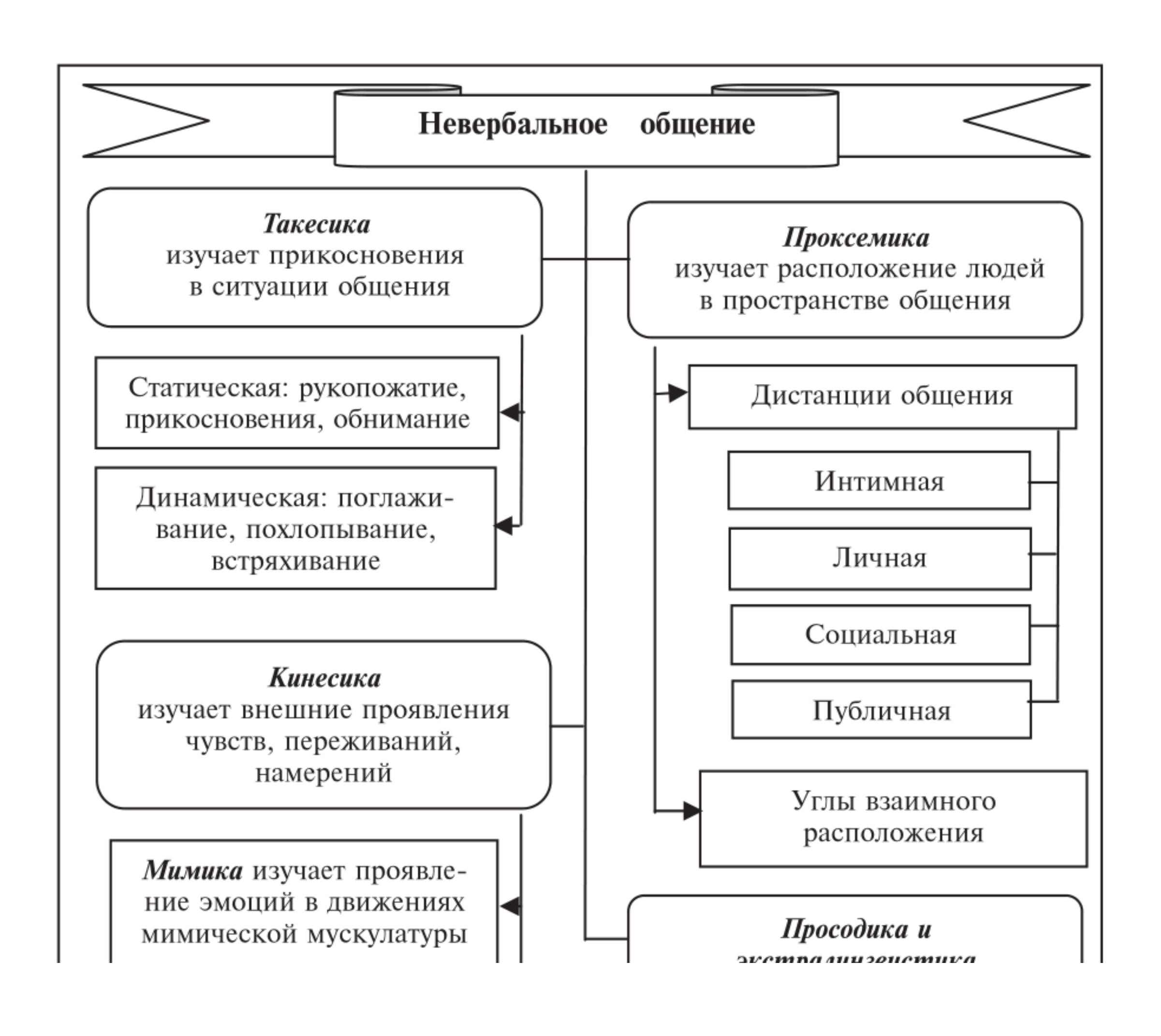


Рис. 4.1. **Структурные элементы невербальной системы общения**

Экстралингвистические средства общения составляют включенные в речь паузы и психофизиологические проявления человека (смех, плач, кашель, вздохи, хмыкание и др.).

Проксемические средства — это пространственно-временные элементы ситуации общения, содержащие важную для участников общения информацию.

Такесические средства общения представляют собой динамические прикосновения к партнеру по общению в форме рукопожатия, похлопывания, обнимания, поцелуи и т.п.

Перечисленные выше средства коммуникации могут эффективно привлекаться лишь в составе целостных *коммуникативных техник*.

Коммуникативные техники — совокупность приемов восприятия, интерпретации и влияния на элементы ситуации общения, обеспечивающих достижение конкретных целей взаимодействия (построение точного образа партнера, установление контакта, понимание другого, передача информации и эмоций, воздействие и изменение поведения участников взаимодействия и др.).

Названные техники подразделяются на невербальные и вербальные.

Невербальные коммуникативные техники — способы эффективного управления пространственно-временными параметрами взаимодействия, выражения экспрессии и информации через мимику, жесты и позы, «прочтения» экспрессивных проявлений партнера по общению, эмоционального заражения и др.

Во всем многообразии выразительных средств невербального общения важнейшее место занимают кинесические, такесические и проксемические средства. Они исследуются специальными областями научного знания, получившими в последние годы бурное развитие, — кинесикой, такесикой и проксемикой.

Кинесика — область научного знания, исследующая внешние проявления человеческих чувств и эмоций. Объектом ее научного интереса являются мимика, жестика, пантомимика, выражение глаз (контакт глазами).

Мимике — движениям мышц лица, отражающим внутреннее эмоциональное состояние, — принадлежит особая роль в передаче информации. Мимика обладает статусом образного языка общения, специфического кода для передачи многообразных чувств, оценок, отношений к событиям и явлениям. Одновременно она является и средством воздействия на людей.

К числу основных эмоций, транслируемых с помощью выразительных движений мимической мускулатуры, относят радость, удивление, гнев, презрение, страдание, страх.

Положительные эмоции (любовь, радость и др.) выражаются более четко и распознаются легче. Негативные эмоции (гнев, отвращение, печаль) идентифицируются несколько труднее.

Наиболее выразительными элементами мимики являются брови и губы. Даже незначительное изменение их положения и конфигу-

рации существенно, а иногда и в корне меняет не только оттенок, но и знак эмоции. Благодаря этому у человека есть возможность выражать сотни тонов эмоциональных переживаний. Утверждают, например, что Лев Толстой описал 97 оттенков улыбки.

Учитывая, что правоохранительная деятельность — это прежде всего контакты с людьми, сотрудник милиции должен учиться точно «читать» и правильно интерпретировать мимику людей, уверенно, до артистизма владеть собственной мимикой.

В тесном единстве с работой мимических мышц человека функционируют его глаза. Учитывая то, что человек практически не может управлять изменением размеров зрачка, окологлазными мышцами, глаза являются важным источником правдивой информации о действительных чувствах и переживаниях человека. Например, считается, что если партнер контактирует с глазами собеседника менее 1/3 времени разговора, то есть вероятность того, что он желает скрыть какую-либо информацию или испытывает негативные переживания в виде вины, стыда, недоверия и др. Но нельзя забывать и то, что человек практически всегда отводит глаза в сторону, когда пытается сформулировать мысль, правда, длится это всего несколько мгновений.

По продолжительности контакта глазами нескольких незнакомых людей можно выявить их социальные статусы. Доказано, что человек, занимающий более высокую социальную позицию (руководитель, лидер), смотрит на партнера значительно чаще, его взгляд фиксируется на собеседнике более продолжительное время.

Многообразная гамма чувств, настроений, отношений людей проявляется в *жестах*, представляющих собой своеобразный язык движений тела, включающий в себя жестовые «слова», «предложения», «знаки препинания». Мудрецы говорят, что жест есть не движение тела, а движение души.

Знание «алфавита» и «грамматики» жестов позволяет читать человека как книгу. Такая возможность имеет место благодаря тому, что жесты в меньшей степени подвержены сознательному контролю, чем мимика.

Специалисты в области невербального общения А. Пиз, Дж. Ниренберг и Г. Калеро дают подробную классификацию жестов.

Сотруднику правоохранительных органов важно иметь представление, прежде всего, о тех жестах, в которых выражаются отношение к ситуации общения и к обсуждаемой проблеме, психическое состояние и степень искренности гражданина (рис. 4.2).

«Открытые жесты» и «жесты расположения» характеризуются открытостью и доступностью для визуального контроля ладоней и отсутствием каких-либо перекрещиваний рук и ног, прикладыванием руки к груди, прикосновением к партнеру. Такие жесты свидетель-

ствуют о психологической открытости и искренности человека, его готовности к равноправному взаимодействию.

«Закрытые жесты» и «жесты неискренности» указывают на то, что в общении имеется второй, скрытый, контур, что человек решает противоречивые психологические задачи.

В этом плане интерес представляют открытые жесты, закрытые жесты и жесты неискренности, жесты оценки и отрицания, уверенности, нервозности и неуверенности.

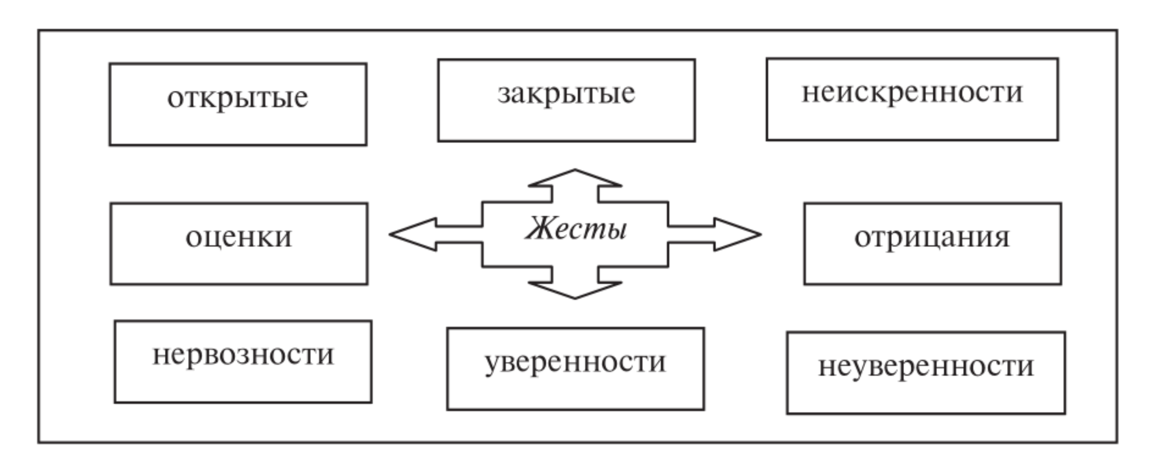


Рис. 4.2. **Виды жестов**

«Жесты оценки» (почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и т.п.) указывают на сомнение человека в предоставляемых ему фактах и аргументах.

«Жесты отрицания» (отклонение корпуса назад, скрещение рук и ног, дотрагивание до кончика носа и др.) указывают на то, что сомнения человека приобрели устойчивый характер и достигли уровня негативного отношения к тем или иным фактам и аргументам.

«Жесты уверенности» (соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле и др.) свидетельствуют о том, что человек максимально уверен в своих возможностях, комфортно себя чувствует, владеет ситуацией и даже, возможно, испытывает чувство превосходства.

«Жесты нервозности и неуверенности» (переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони, постукивание по столу пальцами и др.) говорят о неуверенности человека в своих возможностях или в благоприятном исходе разговора.

«Жесты ожидания» — потирание ладоней друг о друга, медленное вытирание влажных ладоней о ткань и др.

Умение сотрудника милиции понимать язык жестов является обязательным личностным качеством профессионала, поскольку оно позволяет ему быть проницательным и коммуникабельным,

уверенно ориентироваться в различных ситуациях, глубоко разбираться в людях.

Такесика — научная область, исследующая проявления человеческой психики в прикосновениях партнеров. Прикосновения более всего отражают статусно-ролевые позиции и степень эмоциональной близости общающихся. Малейшая неточность в выборе типа прикосновения (например, стремление похлопать по плечу необщительного начальника) может привести не только к срыву общения, но и к крушению карьеры.

Среди множества коммуникативных прикосновений наибольший интерес для сотрудника представляют рукопожатия. Они составляют большую часть из всех применяемых в общении прикосновений. По типу рукопожатия можно определить претензии человека на определенный статус в отношениях и спрогнозировать стиль взаимодействия.

Специалисты выделяют *три основных вида рукопожатий*: *равноправное, доминирующее и покорное.*

Равноправное рукопожатие (ладонь твердая, подается прямо, вертикально полу) свидетельствует об уверенности в своих возможностях и готовности к равноправному и взаимовыгодному диалогу.

Доминирующее рукопожатие (рука подается сверху, ладонью вниз; рука собеседника может бесцеремонно задерживаться) говорит о высоком самомнении, нацеленности на доминирование во взаимодействии.

Покорное рукопожатие (вялая рука подается снизу, ладонью вверх) отражает готовность человека признать доминирование другого.

Учет этих невербальных аспектов общения осуществляется в рамках *специальных коммуникативных техник*.

Техника управления ситуацией общения посредством мимики и жестов **—** целенаправленное использование мимических движений, жестов и поз, содержащих информацию для сознания и подсознания партнера по общению об отношении личности к текущей ситуации общения и ее перспективам.

Пространственно-временные параметры общения изучает научная область *проксемика (*англ. *proxity* — близость). Этот термин введен в оборот американским антропологом Э. Холлом, пионером в изучении территориальных потребностей человека. Он отмечает, что любое живое существо стремится иметь свою территорию. Африканский лев, например, контролирует пространство радиусом более 50 километров. Любая попытка вторгнуться в это пространство воспринимается царем зверей как покушение на него самого.

По мнению Э. Холла, каждый человек имеет вокруг себя некое пространство, которое он считает «своим». В этом пространстве исследователь выделил четыре зоны (дистанции, расстояния), в кото-

рые в обычных условиях каждый человек допускает те или иные категории других людей и решает вполне конкретные коммуникативные задачи: интимную, личную, социальную, публичную (рис. 4.3).

Такое пространство было названо межличностным, а расстояние между общающимися людьми — *коммуникативной дистанцией*.

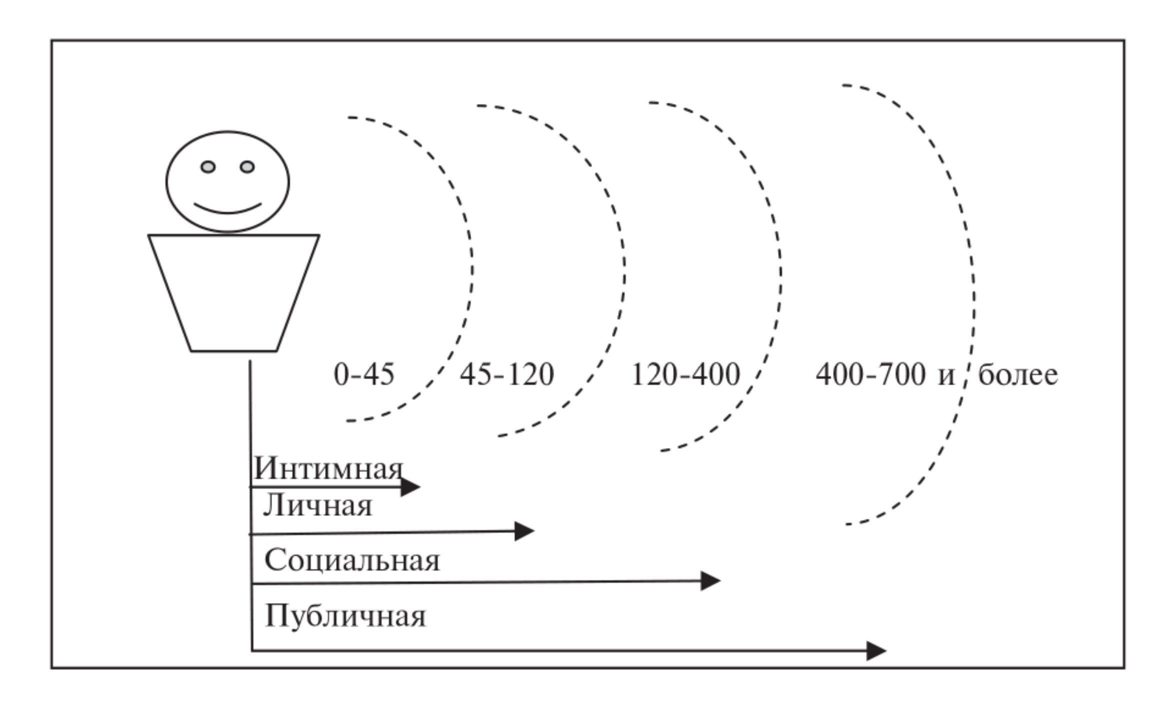


Рис. 4.3. Коммуникативные дистанции (зоны)

Межличностное пространство — расстояние до партнера, наиболее комфортное для решения конкретной коммуникативной задачи. Межличностное пространство подразделяют на зоны. Принято выделять интимную, личную, социальную и публичную зоны общения.

Интимная зона (0—45 см) предназначена для общения с самыми близкими людьми (родными, любимыми, и др.). Для общения в этой зоне характерны доверительность, тактильный контакт и негромкий голос.

Личная (персональная) зона (45—120 см) предназначена для обыденного (светского) общения с хорошо знакомыми людьми (друзьями, коллегами). Общение здесь допускается по преимуществу в виде поддерживающего разговора и визуального контакта между партнерами.

Социальная зона (120—400 см) предназначена для проведения формальных встреч в служебных помещениях, для ведения деловых переговоров, для общения с малознакомыми людьми. Например, беседа начальника с подчиненным требует именно такой дистанции.

Публичная зона (свыше 400 см) предназначена для общения с большими аудиториями.

Размеры личного пространства и конкретных коммуникативных зон меняются в зависимости от вида человеческой активности и местонахождения (например, в транспорте в час «пик» оно может быть минимально, в ночное время — максимально), от психического состояния (в плохом настроении человек сознательно или бессознательно стремится увеличить расстояние до других людей и болезненно реагирует на попытки окружающих его нарушить), от статуса общающихся (большинство подчиненных стараются держаться подальше от начальника) и др.

Нарушение коммуникативных дистанций одним из партнеров может привести к ухудшению психологической атмосферы общения, негативным эмоциональным и поведенческим реакциям собеседника. Доказано, например, что бесцеремонное вторжение в интимную зону человека влечет весьма ощутимые физиологические изменения в его организме (учащение сердцебиения, повышенное выделение в кровь адреналина, прилив крови к голове и др.), вызывает состояние стресса.

Немаловажной проксемической характеристикой, ощутимо влияющей на ход и результаты профессионального общения, является *угол взаимодействия партнеров.*

Специалисты считают, что расположение партнеров за столом *друг против друга* стимулирует развитие оборонительных и соперничеcких настроений. Однако для официальных деловых встреч такая коммуникативная позиция вполне допустима. Расположение собеседников *по диагонали* с разных сторон стола подчеркивает и поддерживает их независимость. Для дружеской беседы наиболее приемлемым с психологической точки зрения является положение партнеров *у угла стола.* Деловая партнерская беседа психологически поддерживается расположением партнеров с *одной стороны стола.* Важно также учитывать и «вертикальный» угол взаимного расположения общающихся. Известно, что партнер, расположенный выше собеседника, а также занимающий более высокое кресло, получает дополнительные «проксемические» шансы на доминирование в процессе общения.

В литературе имеются указания на «защитные» функции мебели и различных предметов, прикрывающих некоторые части тела партнера. Так, столик, расположенный между общающимися, позволяет им чувствовать себя более комфортно и расслабленно, так как снимает необходимость контроля за собственными ногами. Он позволяет в минуты волнения убрать из поля зрения партнера и кисти рук. Поэтому, стремясь создать психологические условия для максимального удобства партнера по общению, необходимо насытить пространство взаимодействия такими защитными элементами.

На состояние взаимодействия определенное влияние оказывает время его осуществления, динамика биоритмов и суточных ритмов жизнедеятельности партнеров.

Известно, что одни люди более продуктивны в утренние часы («жаворонки»), другие — в поздние вечерние часы («совы»). Считается, что в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится более неустойчивым, повышается риск нарастания раздражительности и вспыльчивости. Есть сведения о более высокой работоспособности людей в холодное и сухое время, чем в жаркую и влажную пору.

Поэтому для эффективного управления пространственно-временными факторами общения применяется специальная **техника построения межличностного пространства,** определяющая выбор расстояния до партнера, угла и уровня взаимодействия с ним, элементного оформления пространства контакта, обеспечивающих достижение целей пофессионального общения.

Она ориентирует сотрудника учитывать при организации пространственно-временных параметров общения такие факторы, как степень психологической близости потенциальных участников, особенности динамики работоспособности партнера («жаворонок» или «сова»), его настроение, состояние погоды, цели предстоящей встречи и др.

В процессе невербального общения решаются важнейшие коммуникативные задачи: построения точного образа партнера, создания психологически комфортной и безопасной атмосферы общения, конкретизации смысла вербальных сообщений, эмоционального воздействия на делового партнера и др.

Для решения этих задач применяются невербальные техники общения, позволяющие эффективно управлять пространственно-временными параметрами взаимодействия, выражением экспрессии и информации через мимику, жесты и позы, «прочитывать» экспрессивные проявления партнера по общению, эмоционально заражать его и т.д.

4.3. Вербальные техники общения

Несмотря на всю важность невербальных средств общения, они лишь уточняют, конкретизируют смысл, придают эмоциональную окраску конкретной информации, передаваемой при помощи речи.

Вербальная система коммуникации имеет сложную структуру (см. рис. 4.4).

Лексика (от греч. lexikos — относящийся к слову) понимается в двух значениях: а) словарный запас языка; б) совокупность слов, характерных для данного варианта речи (бытовая, военная, деловая и др.).

Фразеология (от греч. phrasis — выражение и logos — наука, учение) — совокупность фразеологизмов данного языка. Фразеологизмы — устойчивые словосочетания, значение которых невыводимо из значений составляющих его компонентов (например, «дать сдачи», «Кузькина мать» и т.п.).

Грамматика (от греч. gramma — буква, написание) — строй языка, система языковых форм, способов словопроизводства, синтаксических конструкций, образующих основу для языкового общения.

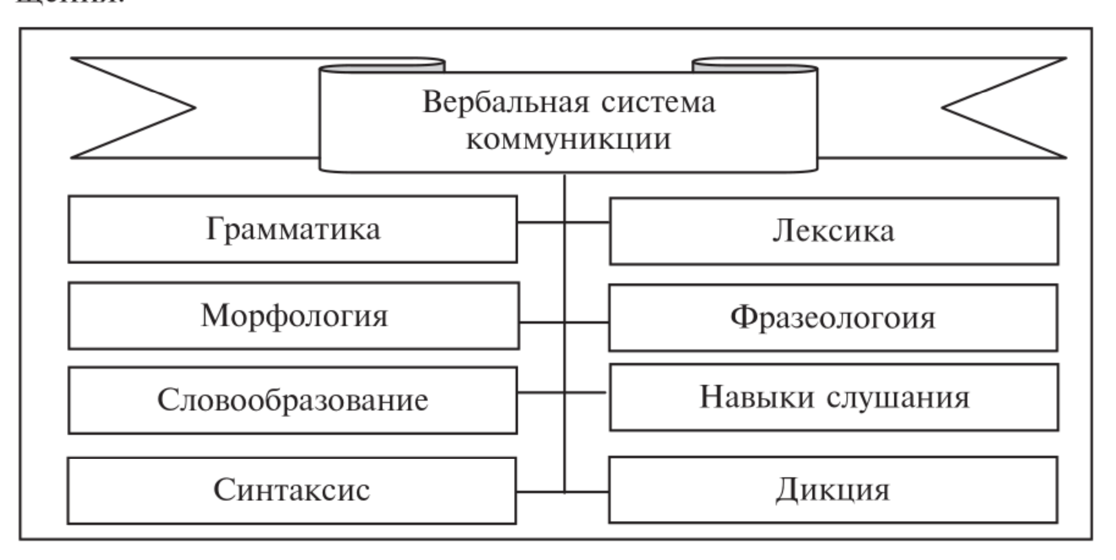


Рис. 4.4. **Структура вербальной системы общения**

Синтаксис (от греч. syntaxis — порядок, построение) — способы соединения слов и их форм в словосочетания и предложения.

Дикция (от лат. dictio — произношение) — произношение, манера выговаривать слова.

Речевое общение не сводится к говорению. Это, скорее, сложный процесс оформления мысли в слова и предложения, предполагающий выполнение таких коммуникативных действий, как подбор адекватных слов, построение из них предложений, говорение, слушание партнера, уточнение его мыслей, уточнение своей позиции и т.д.

Владение языком предполагает наличие культуры речевого общения, умение точно формулировать свои мысли, излагать их доступным языком, своевременно реагировать на его реакции, убеждать собеседника.

Культура речевого общения сотрудника правоохранительных органов состоит в умелом, свободном использовании всех средств и

выразительных возможностей языка. Она слагается из *лексической, грамматической и фонетической культур.*

Лексическая культура отражает богатство словарного запаса человека, точность, выразительность и доступность употребляемых слов.

Грамматическая культура речи человека отражает его способность правильно строить фразы и речь в целом.

Фонетическая культура заключается в правильности произношения слов, в четкости дикции, позволяющих доводить до партнера значение мысли.

Культура речевого общения в решающей степени определяется владением общей и современной деловой лексикой и умением применять ее с учетом уровня мышления и жизненного опыта партнера. Одинаково негативно воспринимаются собеседником как узкопрофессиональные, сленговые выражения, так и явно непрофессиональный лексикон.

В процессе речевого общения важно все: как обращаются к человеку, что говорится в начале, что — в конце беседы, какие слова применяются для выражения мысли и т.д.

Сотрудник милиции должен быть готов к тому, что его собеседник может использовать в разговоре любые, даже узкопрофессиональные, термины. Это требует предварительной проработки профессионального словаря, уточнения основных дефиниций, связанных с темой предстоящего разговора.

Опыт показывает, что короткие фразы более точны и логичны, удобны для восприятия и понимания.

Необходимо также четко различать такие формы профессионального общения, как *монолог и диалог.*

Монолог по существу не ориентирован на партнера. Он предназначен для доведения информации, уведомления, инструктажа. Даже при проведении названных форм взаимодействия следует помнить, что коммуникативная эффективность монолога составляет от 20 до 50%. Это средняя эффективность информационного действия, не подкрепленного обратной связью.

Диалог более эффективен. Он состоит из монолога и активного слушания. Оба вида речевого общения применяются как в индивидуальном общении, так и при публичных формах профессионального взаимодействия.

Для повышения эффективности речевого общения необходимо использовать *специальные коммуникативные техники.*

Вербальные коммуникативные техники — это приемы эффективной передачи информации с помощью речи в монологовом и диалоговом взаимодействии, в публичном выступлении, способы понимающего и активизирующего слушания и др.

Для эффективного применения вербальных коммуникативных техник необходимо владеть методами выявления актуальных *модальностей партнера по общению.*

Для понимания сущности модальностей и техник работы с ними важно уяснить следующие положения. Известно, что люди обладают сознанием, подсознанием и функционируют в определенной среде. Человеческим поведением управляют образы, возникающие из прошлого опыта, а также создаваемые воображением и хранимые в подсознании.

Внешний мир и подсознание взаимодействуют с сознанием посредством *трех модальностей* — основополагающих систем образов, ощущений и представлений: *визуальной* (зрительной), *аудиальной* (слуховой), *кинестетической* (чувственной).

У человека, как правило, одна из модальностей является ведущей в переработке информации. Такая модальность называется ведущей репрезентативной системой человека.

В соответствии с доминирующей модальностью людей делят на три группы:

- *визуалов* (воспринимающих и перерабатывающих информацию в виде образов);
- *аудиалов* (воспринимающих и перерабатывающих информацию в виде звуков и слов);
- *кинестетиков* (воспринимающих и перерабатывающих информацию в виде ощущений).

Необходимая в профессиональном общении точность передачи и приема информации достигается в том случае, когда эта информация подается в терминах, характерных для его доминирующей модальности.

Коммуникация в профессиональном общении сотрудника правоохранительных органов представляет собой процесс передачи и приема информации в виде сообщений, кодируемых с помощью вербальных и невербальных средств и передаваемых по визуальному, аудиальному, кинестетическому, аудио-визуальному, визуально-кинестетическому каналам. Умелое использование коммуникативных средств и каналов, коммуникативной дистанции и угла общения позволяет достигать цели делового взаимодействия.

Глава 5
ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ СОТРУДНИКА ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

5.1. Сущность взаимодействия и воздействия в процессе общения. Техники выявления ведущей модальности партнера

В психологии *воздействие* трактуется как целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому, сопровождаемый изменением установок, намерений, представлений, оценок, состояния и поведения человека, на которого оно было направлено. Воздействие может быть *направленным* и *ненаправленным*, *прямым* и *косвенным*.

Направленное воздействие имеет целью изменить поведение конкретного человека, *ненаправленное* осуществляется в результате действия психологических механизмов заражения и подражания.

Прямое воздействие состоит в открытом предъявлении партнеру своих требований и претензий.

Косвенное воздействие осуществляется путем изменения окружающей партнера среды.

Воздействие осуществляется на этапах коммуникативного присоединения к партнеру, его ведения и разрыва.

Коммуникативное присоединение — рациональное вхождение в контакт с партнером по общению, при котором ситуация общения представляется ему максимально комфортной, понятной, безопасной, не требующей специального контроля.

Ведение партнера по общению — это такой способ взаимодействия, при котором партнер направляется к достижению совместной цели всей ситуацией общения, принимает позицию собеседника без необоснованного сопротивления, считая ее результатом реализации собственных коммуникативных стратегий.

Разрыв — своевременный выход из ситуации взаимодействия.

Взаимодействие в общении представляет собой целенаправленный и упорядоченный процесс смены партнерами коммуникативных ролей.

В различных психологических концепциях рассматриваются разные коммуникативные роли. В трансактном анализе наиболее важны роли, связанные актуальными эго-состояниями личности (Дитя, Взрослый, Родитель) и с позициями говорящего и слушающего. От правильного определения актуальной роли партнера и своевременного перехода в новую коммуникативную роль всех участников зависит эффективность взаимодействия.

Важное условие эффективного присоединения и ведения партнера по общению — выявление его стратегий переработки информации. Установлено, что люди различным образом воспринимают происходящие с ними события, сигналы внешнего и внутреннего мира. Одни это делают с помощью зрительных образов. Они перерабатывают получаемую информацию с учетом таких параметров, как размеры, форма, структура наблюдаемых объектов, цветовая гамма, расстояния до них и т.п. Таких людей называют визуалами.

Другие люди склонны воспринимать мир в звуках, словах, в звуковых оттенках и т.п. Они относятся к аудиалам.

Третьи предпочитают вычленять в информации чувственную, сенсорную, двигательную составляющие. Их относят к кинестетикам.

Установлено, что каждой стратегии переработки информации (визуальной, аудиальной, кинестетической) соответствует свой язык кодирования и раскодирования информации. Представители разных групп вполне способны понимать друг друга. Однако в ситуациях, требующих высокой скорости взаимопонимания, ответственности за свои действия, стресса, отсутствия опыта общения между партнерами, недопустимости ошибок и в других сложных обстоятельствах необходимо говорить с партнером на одном языке. Для этого нужно точно выявить принадлежность собеседника к соответствующей группе и осуществлять взаимодействие с ним на языке его стратегии переработки информации.

Модальность — форма отражения раздражителя в определенной сенсорной системе (зрительной, слуховой, тактильной)

Ведущая модальность определяется по особенностям лексики, жестикуляции и схеме движения зрачков глаз при переработке информации.

Визуалы склонны часто употреблять такие слова: видеть, зрительный, видимый, образ, яркий, ясно, красиво, посмотрим, и др.

Аудиалы оперируют словами: послушайте, Вы меня не слышите, согласовывать, ставить задачу, звучать, громкий, тихий, оглушать, решать и др.

Кинестетики более часто используют термины: чувствовать, тяжелый, вкусный, грубый, твердый, горький и т.п.

Если мысленно разделить человеческий глаз тремя горизонтальными линиями, то образуются три зоны (верхняя, средняя и нижняя). Зрачки глаз при переработке информации, как правило, совершают специфическое движение: у визуалов — по верхней зоне; у аудиалов — по средней зоне; у кинестетиков — по нижней зоне.

Знание ведущей модальности партнера по общению создает условия для эффективного присоединения к нему и последующего ведения собеседника в процессе общения.

5.2. Приемы эффективного присоединения к партнеру и ведения его в процессе общения

Коммуникативное присоединение к деловому партнеру осуществляется на нескольких уровнях (в различных сферах). Выделяют пространственное, динамическое, стратегийное, позиционное и ценностное присоединение.

Пространственное присоединение предполагает правильный выбор коммуникативной дистанции до партнера по общению и угла взаимного расположения в зависимости от характера сложившихся отношений с ним, от его эмоционального состояния и от цели взаимодействия.

Каждая из коммуникативных дистанций (интимная, личная, социальная, публичная) предназначена для решения конкретных задач. Наиболее релевантной для делового взаимодействия считается дистанция общения от 1 м до 1,5 м при наличии между общающимися хотя бы символического препятствия (стол, журнальный столик и т.п.). При этом особенно выгодной считается позиция, при которой имеется возможность наблюдать левую сторону лица и тела собеседника (т.е. использовать правило «левой стороны»).

Динамическое присоединение состоит во вхождении в темпоритм динамических проявлений партнера (темп и ритм дыхания, речи; высота, громкость и тембр голоса; схемы и динамика жестикуляции и поз).

Стратегийное присоединение заключается в использовании стратегий переработки информации, присущих партнеру по обще-

нию, его языка репрезентации объективного и субъективного мира. Другими словами, такое присоединение состоит в искусственном использовании репрезентативной системы собеседника, т.е. во введении себя в позицию визуала, аудиала или кинестетика.

Выявив ведущую модальность партнера, деловой человек осуществляет присоединение к нему и последующее ведение путем формулирования высказываний в тех терминах, в которых образ мира дается собеседнику. Так, беседуя с визуалом, бизнесмену следует использовать для общения, например, такие слова и словосочетания: «Посмотрим на эту проблему под таким углом...», «Нельзя не заметить, что ...», «Это большое дело принесет огромную пользу...» и т.п. При работе с визуалом особенно полезны схемы, рисунки, макеты, т.е. все, что может воочию убедить его в чем-либо.

Специалисты считают, что вербальное присоединение и ведение партнера будут более эффективными, если одновременно воспроизводить ритм его дыхания, речи, «отзеркаливать» наиболее выразительные жесты.

В последнее время большую популярность в мире завоевал анализ ситуации общения в зависимости от позиций, занимаемых партнерами.

Основу такого анализа составляет положение о том, что основными действиями в общении являются такие, которые осознанно или неосознанно направлены на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном. В своей теории трансактного анализа он выделяет три комплекса установок и способов поведения, которые могут проявляться в процессе общения по отдельности: Родитель, Взрослый, Ребенок.

В позиции Родитель чувства, установки и привычное поведение человека относятся к роли Родителя. Состояние Взрослого обращено к реальной действительности, состояние Ребенка — актуализация комплекса установок и поведения, выработанного в детстве. Причем в любой момент каждый человек может быть либо Взрослым, либо Родителем, либо Ребенком (независимо от реального возраста) (рис. 5.1).

Понятие трансакции обозначает взаимодействие в общении, которое понимается как взаимодействие определенных позиций.

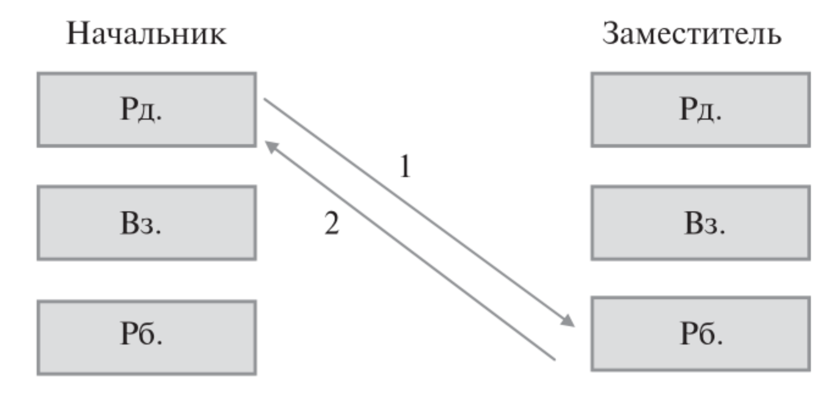
Представим типичный случай из жизни трудового коллектива. Разговор происходит между Начальником и Заместителем по поводу опозданий на работу некоторых подчиненных. Варианты разговора могут быть различными:

Параметры	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты всегда должен... Я не понимаю, как это допускают...	Как? Что? Когда? Где? Почему? Возможно... Вероятно...	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное, сверхправильное, очень приличное	Внимательность, поиск информации	Неуклюжее, игривое, подавленное, угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное, неудовлетворенное, обеспокоенное	Открытые глаза, максимум внимания	Угнетенность, удивление
Позы	Руки в бока, указующий перст, руки сложены на груди	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

Рис. 5.1. **Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка**

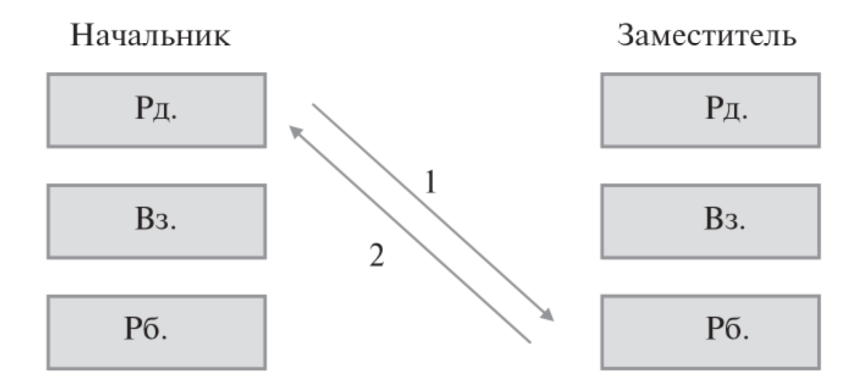
а) Начальник: Как вы думаете, что можно сделать, чтобы люди меньше опаздывали?

Заместитель: Давайте обсудим эту проблему.



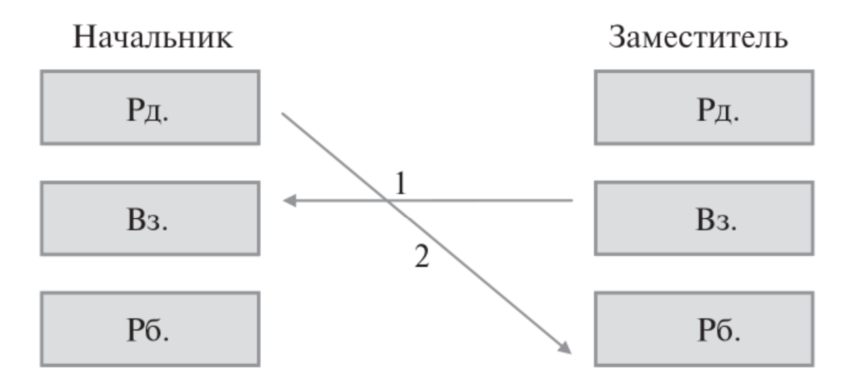
б) Начальник: Примите меры, чтобы прекратить опоздания. Безобразие! Через некоторое время сам проверю.

Заместитель: Раз вы сказали, все будет сделано.



в) Заместитель: Давайте обсудим, что нам делать с опозданиями.

Начальник: Нечего обсуждать, я сам знаю, что делать. Лично буду проверять опоздавших.



В результате первого разговора Начальник может получить много необходимой ему информации к размышлению и принятию решения. Во втором случае реплика Начальника, исходящая от позиции предубежденного Родителя («опаздывать нельзя»), вообще не предполагает содержательного ответа. И тот ответ, который он получает, в общем формален. Можно им удовлетвориться, но вряд ли опоздания прекратятся. В третьем случае на предложение Заместителя обсудить проблему (трансакция Взрослый — Взрослый) Начальник отвечает с позиции Родителя, тем самым отказываясь от информации, фактически прерывая общение и в результате провоцируя конфликт.

Параллельные трансакции способствуют общению, перекрестные его усложняют

Взгляд на взаимодействие в общении с точки зрения понимания партнеров действительно может помочь проанализировать свое общение и ошибки в нем. Здесь важно увязать позиции партнеров и понимание ими ситуаций общения.

Как видно из приведенных примеров, партнеры могут воспринимать ситуацию одинаково или по-разному. Их позиции — следствие этого понимания, а их действия с занятых позиций одновременно и исходят из ситуации, и формируют дальнейшее ее понимание. В результате общий рисунок взаимодействия может быть следствием степени совпадения, одинаковости ситуации в глазах партнеров.

Поэтому главным законом трансакций (по С. Дерябо и В. Ясвину) является: «Делать «подарки» ребенку и не дразнить родителя своего партнера»

Ценностное присоединение состоит во вхождении перед началом делового разговора в поле проблем партнера. Иногда такое вхождение называют «малым разговором». Его суть состоит в том, что в начале контакта разговор сознательно концентрируется вокруг интересов, потребностей, ценностей, позитивных чувств партнера. Эту технику хорошо описали Д. Карнеги и С. Дерябо с В. Ясвиным. Последние сформулировали *Правило трех плюсов*, гласящее: для расположения к себе собеседника с самого начала знакомства или беседы и в конце встречи необходимо дать ему как минимум три психологических «плюса» (сделать приятные «подарки» его Ребенку).

Наиболее действенными психологическими «плюсами» считают комплимент, улыбку, имя партнера и поднятие его значимости.

Комплимент — позитивное, эмоционально окрашенное высказывание в адрес собеседника или значимых для него людей, вещей, событий и т.д. Выделяют комплименты следующих типов: *косвенный комплимент, комплимент «минус-ПЛЮС», комплимент-сравнение, комплимент-критика, комплимент-отражение.*

Косвенный комплимент состоит в выражении похвалы не самому партнеру, а значимым для него объектам: детям, супруге, автомобилю, цветам, мебели, собаке, духам и др.

Комплимент «минус-ПЛЮС» заключается в том, что партнеру сначала дается маленький «минус», а потом большой «ПЛЮС» по типу: «Вы не хороший работник..., Вы бесценный для фирмы специалист». Возникающая здесь игра с психологическими контрастами существенно усиливает эффект комплимента.

Комплимент-сравнение состоит в сравнении собеседника с очень дорогими для делающего комплимент объектами по типу: «Я хотел бы,

чтобы мой сын был таким же целеустремленным, волевым и благородным, как Вы».

Комплимент-критика заключается в высказывании замечания партнеру в форме комплимента по типу: «Ты просто подкупаешь меня своим постоянством! Никогда не приходишь на встречу вовремя!»

Комплимент-отражение состоит в возвращении собеседнику комплиментарного высказывания по типу: «Это благодаря Вам...», «Рядом с Вами нельзя быть другим ...» и т.п.

Действенным средством быстрого расположения к себе партнера по общению является улыбка. В коммуникационном пространстве улыбка — выражение хорошего отношения к собеседнику, психологический «плюс», ответом на который служит расположение партнера. Улыбка хороша еще и тем, что в процессе ее воспроизведения мимической мускулатурой массируются так называемые «точки благополучия», расположенные в области скул человека. А это способствует формированию у него действительно хорошего настроения.

По образному выражению Д. Карнеги, имя человека является самым сладостным и самым важным для него звуком. Не случайно многие стремятся «обессмертить» себя путем оставления своего имени в самых неожиданных местах (на школьных партах, на стенах и креслах транспорта, на скалах высоко в горах, на деревьях в глухих лесах и в более пикантных местах общественного пользования).

Называние партнера по имени дает следующие коммуникативные эффекты:

1) вызывает у него хорошее настроение благодаря привычности созвучия;

2) дает ему ощущение личной значимости («мое имя запомнили, значит я ...!»);

3) актуализирует личный опыт, свидетельствующий о том, что имя является своеобразным сигналом, что вслед за его употреблением, как правило, следует приятное сообщение;

4) имя является одним из самых мощных сигналов для человека. Его звук мгновенно отвлекает человека от других объектов и сразу приковывает его внимание.

В свое время получили широкую известность эксперименты, в ходе которых испытуемым с помощью наушников одновременно в оба уха подавались разные звукозаписи. Задача состояла в том, чтобы фиксировать информацию, поступающую только в одно ухо. В ходе эксперимента в другое ухо более 30 раз подавалось одно и то же слово (скажем «диван»). При опросе испытуемых, что они слышали по «выключенному» каналу, те не могли вспомнить

это слово. Когда же в «нерабочее» ухо сообщалось его имя, все испытуемые обязательно фиксировали и позже вспоминали этот факт.

Эффективным способом вхождения в ценностный коммуникативный контакт с партнером по общению является поднятие его значимости путем использования формул по типу: «Обращаюсь к Вам как к специалисту...», «Хотел бы с Вами посоветоваться...», «Лучше Вас никто не ответит на мой вопрос...» и т.п.

Коммуникативное приспособление к партнеру по деловому общению нацеливается на вхождение с ним в эмоциональный, психодинамический, позиционный, стратегийный и ценностный контакт, позволяющий создать комфортную обстановку для взаимодействия и говорить с ним на одном языке.

Одним из самых мощных средств воздействия на партнера по деловому общению является правильное, психологически обоснованное его слушание. С давних пор известно, что лучшим собеседником является не тот, кто умеет красноречиво говорить, а тот, кто умеет хорошо слушать. Мудрецы, указывая на рациональное соотношение в общении говорения и слушания, учат, что человеку не зря от рождения даны два уха и только один язык. Природа дает нам с первых дней жизни способность слышать звуки, слова, музыку, но слушать других человек учится всю жизнь.

В практике человеческих отношений применяются два основных вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное. Они предназначены для решения разных задач.

Нерефлексивное слушание представляет собой внимательное, понимающее молчание, дающее возможность партнеру по общению выговориться, поделиться чувствами и эмоциями, снять эмоциональное напряжение. Характеризуется минимальным речевым вмешательством в монолог партнера с использованием приемов «угу-поддакивания», поддерживающих реплик, кивков головой, легкого изменения мимики и др. Оно применяется в том случае, когда партнер нуждается в простой эмоциональной поддержке, и отражает не деловой, а межличностный уровень общения. Например, такое слушание будет эффективно, когда собеседник попал в тяжелые жизненные обстоятельства и обращается не за материальной, а за эмоциональной помощью.

В отличие от этого, рефлексивное слушание — это активное участие в монологе партнера посредством использования приемов выяснения, перефразирования, резюмирования, отражения чувств, в целях уточнения его сообщений. Оно применяется в тех случаях, когда требуется высокая точность взаимопонимания, недопустимо

неправильное истолкование предложений, оценок, позиций, когда результаты взаимодействия влияют на решение деловых вопросов и т.д. (рис. 5.2).

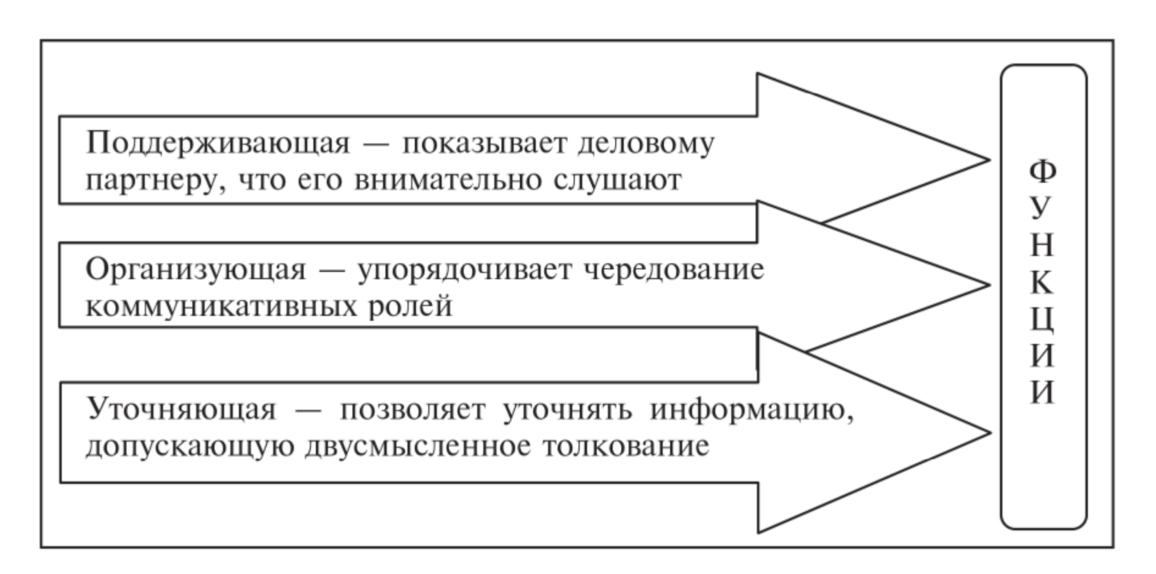


Рис. 5.2. **Функции приемов рефлексивного слушания**

С.Д. Дерябо выделяет такие приемы рефлексивного слушания, как выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств.

Выяснение — это обращение к говорящему за уточнениями при возникновении непонимания, неясности, двусмысленности. Суть приема состоит в постановке перед собеседником выясняющих вопросов. Для этого рекомендуется использовать следующие ключевые слова: «Что Вы имеете в виду...?», «Не объясните ли Вы Ваш тезис...», «Извините, я не совсем понял Вас...» и т.п.

Перефразирование представляет собой повторение мысли делового партнера своими словами. Оно может начинаться такими фразами: «Если я Вас правильно понял, то Вы имеете в виду...»; «Другими словами, Вы считаете ...» и др.

Резюмирование — это подведение итогов обсуждения темы деловой встречи путем краткого повторения основных мыслей партнера. Для этого могут быть использованы следующие фразы: «Таким образом, мы можем констатировать, что...», «Итак, Вы предлагаете...», «Если теперь подытожить сказанное Вами...».

Отражение чувств — прием психологической поддержки, заключающийся в том, чтобы показать собеседнику, что его чувства понимаются. Отражение осуществляется с помощью своеобразных вопросов-утверждений по типу: «Мне кажется, что Вы чувствуете...», «Не чувствуете ли Вы себя несколько ...?», «У меня такое ощущение, что Вы чем-то обеспокоены...?» и др.

Искусство слушать собеседника, по мнению специалистов, включает в себя и такой важный компонент, как умение осуществлять контроль над пониманием слов собеседника. Слушающий периодически должен мысленно задавать себе вопросы, стараясь сам же на них ответить: «О чем он сейчас рассуждает?», «Почему это решение кажется ему верным?», «Почему он так возбужден?» и т.п.

5.3. Методы и средства воздействия на человека в общении

Воздействие на человека в процессе общения осуществляется посредством различных способов и приемов:

а) построением целостной схемы общения, обеспечивающей осуществление целенаправленного влияния на партнера:

- продуманным выбором места, времени и состава участников общения;
- рациональным построением пространства взаимодействия;
- созданием благоприятной атмосферы;
- осуществлением ритмичного, свободного от побочных явлений взаимодействия;

б) применением специальных вербальных и невербальных приемов воздействия на сознание и подсознание делового партнера, путем убеждения, внушения, рефлекторного закрепления реакций, психического заражения и подражания.

В период подготовки к встрече необходимо четко сформулировать ее основные цели. Таких целей должно быть несколько в пределах границ, обозначенных установками «предпочтительный максимум» и «приемлемый минимум». Не менее важно получение исчерпывающей информации о потенциальном или реальном человеке и предмете предстоящего разговора.

Место и время беседы должно соответствовать ее целям и характеру. Ю.Б. Алешина и Л.А. Петровская, Р. Ронин обосновывают ряд требований к организации беседы.

Во-первых, чтобы собеседник слушал внимательно, в местах беседы не должно быть ничего яркого или неожиданного.

Во-вторых, время встречи определяется характером предстоящего разговора. Более заинтересованный во взаимодействии, как правило, ориентируется на условия, которые ему предлагаются.

В-третьих, расположиться лучше за столом. Массивный стол подчеркнет деловой характер беседы, письменный столик придаст ей интимный оттенок. Кроме того, прикрывая часть тела участников, стол помогает им снизить ощущение дискомфорта и беспокойства.

В-четвертых, имея в виду, что коммуникативная дистанция играет важную роль в формировании эмоциональной атмосферы общения, можно отрегулировать ее размерами стола.

Следует исключить присутствие незаинтересованных лиц и всякого рода отвлечения (телефонные звонки, случайные посетители и др.).

Для создания и поддержания благоприятной психологической атмосферы общения специалисты рекомендуют придерживаться следующих правил и способов действий.

1. Встретить человека уверенным рукопожатием и взглядом в глаза.

2. Приветствовать по имени и отчеству или по имени. Людей оскорбляют и унижают заявления о том, что их имени не помнят.

3. Начало разговора построить таким образом, чтобы человек несколько раз с удовольствием ответил: «Да». «Лучший способ расположить к себе человека, — как подчеркивает Д. Карнеги, — это проявить максимальный интерес и внимание к нему».

4. В процессе беседы реализовать «центрированный на партнере стиль общения». Такой стиль предполагает выдвижение на первый план фигуры, мнений и суждений собеседника по типу: «Вы ставите целью...», «Вы хотите...» и т.д. Чем меньше оценок и критики высказывается в адрес партнера, тем меньше он думает о психологической защите, тем более самокритичным и откровенным он становится. «Отзеркаливание» поз, жестов, темпа речи партнера, используемых терминов, на уровне подсознания располагает его к свободному и непринужденному диалогу. Этому же способствует словесная поддержка по типу: «Согласен», «Естественно», «Без сомнения» и др.

Необходимо учитывать психологические особенности собеседника. Известно, что одно и то же замечание, произнесенное спокойным, ровным тоном, способно вызвать: возбуждение у холерика, прилив энергии у сангвиника, потерю настроения у меланхолика, оставить равнодушным флегматика.

В процессе беседы следует постоянно наблюдать за невербальными проявлениями партнера и принимать меры по коррекции его настроения. Негативные изменения в настроении партнера обнаруживаются по изменению тембра и громкости голоса, резкости фраз, асимметричности мимики, закрепощенности поз, поглядыванию на часы, сужению зрачков и др.

5. Информация в сообщении должна располагаться в определенной последовательности. В начале разговора должна излагаться информация, способная сразу же заинтересовать человека. Факты, глубоко затрагивающие эмоциональную сферу собеседника, спо-

собные вызвать неоднозначные реакции или обиду, должны располагаться в середине сообщения. Желая, чтобы собеседник запомнил какой-либо факт, необходимо подавать информацию о нем в начале беседы. Для того чтобы он выполнил просьбу или требование, следует сообщить о них в конце встречи.

6. Осуществляя взаимодействие, следует помнить, что его результат во многом зависит от умения вовремя остановиться. Нечеткий, невыразительный конец беседы может заметно снизить эффект всей встречи. Специалисты рекомендуют завершать встречу кратким подведением ее итогов. Для этого следует еще раз кратко перечислить пункты, по которым проходило обсуждение, сформулировать достигнутые соглашения, подчеркнуть позитивные результаты и желание продолжить сотрудничество.

В настоящее время выделяется несколько специальных методов вербального и невербального воздействия на партнера по общению (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1

Методы воздействия на партнера в процессе общения

Метод воздействия	**Содержание**	**Средства влияния**
1	2	3
Убеждение	Сознательное, аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их суждения, отношения, намерения или решения	Предъявление адресату ясных, четко сформулированных аргументов в приемлемом для него темпе и в понятных для него терминах (метод развертывания аргументации). Открытое признание как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения, дающее адресату понять, что инициатор влияния сам видит ограничения этого решения (метод двусторонней аргументации). Получение согласия на каждом шаге доказательства (метод положительных ответов Сократа)
Само-предъявление	Открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества при отборе кандидатов, назначении на должность и др.	Реальная демонстрация своих возможностей. Предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных работ и др. Раскрытие своих личных целей. Формулирование своих запросов и условий эффективной деятельности

Продолжение табл. 5.1

1	2	3
Внушение	Сознательное, неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определенным действиям	Личный магнетизм. Личный авторитет. Уверенность вербального и невербального поведения. Отчетливая, размеренная речь. Использование условий и обстановки, усиливающих суггестивное воздействие (приглушенное освещение, ритмические звуки, ритуальные прикосновения и др.). Выбор наиболее внушаемых партнеров
Психическое заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться и усваиваться состояние может как непроизвольно, так и произвольно	Высокая энергетика собственного поведения. Артистизм в исполнении действий. Интригующее вовлечение партнеров в выполнение действий. Постепенное наращивание интенсивности действий. Индивидуализированный взгляд в глаза. Прикосновение и телесный контакт
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как непроизвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть как произвольным, так и непроизвольным	Публичная известность. Демонстрация высоких образцов мастерства. Явление примера доблести, милосердия, служения идее. Новаторство. Личный магнетизм. «Модное» поведение и оформление внешности. Призыв к подражанию
Формирование благосклонности	Развитие у адресата положительного отношения к себе	Проявление инициатором собственной незаурядности и привлекательности. Высказывание благоприятных суждений об адресате. Подражание адресату. Оказание ему услуги
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия	Ясные и вежливые формулировки. Проявление уважения к праву адресата отказать в просьбе, если ее выполнение неудобно ему или противоречит его собственным целям
Принуждение	Требование выполнять распоряжения инициатора, подкрепленное открытыми или подразумеваемыми угрозами Субъективно принуждение переживается: инициатором — как собственное давление, адресатом — как давление на него со стороны инициатора или обстоятельств	Объявление жестко определенных сроков или способов выполнения работы без каких-либо объяснений или обоснований. Наложение не подлежащих обсуждению запретов и ограничений. Запугивание возможными последствиями. Угроза наказанием, в наиболее грубых формах — физической расправой

Продолжение табл. 5.1

1	2	3
Деструктивная критика	Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека и/или грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков. Разрушительность такой критики состоит в том, что она не позволяет человеку «сохранить лицо», отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, отнимает у него веру в себя	Принижение личности партнера по общению (например, по формуле: «Да что тебе объяснять, все равно ты не поймешь»). Высмеивание того, что критикуемый не в состоянии изменить: внешности, социального и национального происхождения, скорости реакций, тембра голоса и др. Высказывание справедливых критических замечаний адресату, который находится в состоянии ошеломленности и подавленности неудачей
Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях игнорирование выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером	Демонстративное пропускание слов партнера «мимо ушей». Невербальное поведение, указывающее на то, что присутствие партнера не замечается. Невыполнение обещаний или опоздание с отсутствием попыток что-либо объяснить. Молчание и отсутствующий взгляд в ответ на вопрос, упрек или любое другое высказывание партнера. Внезапная смена темы разговора
Манипуляция	Скрытое от адресата побуждение его к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей. При этом для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них	Нарушение личного пространства, выражающееся в слишком тесном приближении или даже касании. Резкое ускорение или, наоборот, замедление темпа беседы. Поддразнивающие высказывания вроде: «Тебя что, так легко расстроить (задеть, обмануть, заставить подчиниться)?». Подзадоривающие высказывания (например: «Вряд ли ты сможешь это сделать» или «Эта вещь слишком дорогая, чтобы ты смог ее купить»). «Невинный» обман, введение в заблуждение. Замаскированные под малозначительные и случайные оговор и клевета, которые могут быть приняты за таковые якобы лишь по недоразумению. Преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, неосведомленности, «глупости для того, чтобы пробудить у адресата стремление помочь сделать за манипулятора его работу, передать ему ценную или даже секретную информацию, научить его делать что-либо и т.п. «Невинный» шантаж (например, «дружеские» намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом; шутливое упоминание «старых грехов» или личных тайн адресата)

Пожалуй, главным методом воздействия на человека является *убеждение*. Под убеждением в психологии понимается метод воздействия на сознание партнера по общению через обращение к его собственному критическому суждению.

Для того чтобы достичь целей убеждения, необходимы тщательный отбор, логическое упорядочение фактов и выводов, правильное структурирование информации. В результате партнер сам должен сформулировать для себя новое видение фактов, событий, явлений. Убеждение оказывает на партнера самое сильное воздействие путем формирования у него внутренних оценочных критериев, новых побудителей поведения.

Оно применяется в тех случаях, когда собеседник способен критически мыслить, не зациклен на какой-либо позиции, не имеет устойчивых негативных установок по поводу результата встречи, не находится во власти отрицательных переживаний.

В случае, когда человек отличается немотивированным упрямством, является носителем сверхценных идей, не готов даже рассуждать о других возможных подходах к решению обсуждаемой проблемы, в качестве средства воздействия на него целесообразно использовать внушение.

Внушение рассматривается как процесс изменения психической сферы человека на основе воздействия на неосознаваемые или неконтролируемые психологические механизмы. При реализации методов внушения используются такие каналы, по отношению к которым снижены сознательность и критичность при восприятии внушаемого материала, исключены его развернутый логический анализ и оценка (рис. 5.3).

Рис. 5.3. **Факторы, влияющие на эффективность внушения**

Наряду с методами, перечисленными в табл. 5.2, действенным средством психологического воздействия на человека является рефлекторное закрепление психического состояния, отношения, поведения.

Рефлекторное закрепление — это процесс формирования условного рефлекса, путем совмещения хорошего настроения партнера с каким-либо якорем — нейтральным стимулом (цветы, картина, музыка). Воздействие в последующем на якорь вызывает хорошее настроение, самочувствие, отношение.

Специалист в области психологии делового взаимодействия Э.А. Цветков рекомендует осуществлять этот прием следующим образом. Во время общения можно, например, расположить в помещении красивые цветы, приятные фотографии или картины, создать комфортную психологическую обстановку. Когда настроение партнера будет особенно хорошим, следует ненавязчиво обратить его внимание на эти цветы или картины.

В последующем, когда потребуется изменить его настроение в позитивном направлении, нужно будет незаметно вновь «подсунуть» ему эти предметы, играющие роль своеобразных «якорей» положительных эмоций. Бессознательно он отреагирует и при помощи этого якоря вернется в то позитивное переживание, которое когда-то испытал спонтанно. Иначе говоря, в данном случае осуществляется воздействие на подсознание партнера и получается его рефлекторный ответ. Ясно, что в процессе взаимодействия необходимо постепенно пополнять «копилку» таких якорей.

Не менее эффективным методом влияния на партнера по общению является метод позитивного манипулирования, состоящий в управлении его мыслями, установками, отношениями и действиями за счет целенаправленного программирования (структурирования, расположения) сообщаемой ему информации, в интересах эффективного принятия взаимовыгодных решений

Э.А. Цветков предлагает использовать для этого ряд приемов. Прием «Переформирование» применяется в случаях, когда необходимо психологически изменить сложившуюся ситуацию на противоположную. Состоит в изменении критериев и аспектов ее оценки. Например, завершая не совсем удачную деловую встречу, можно сказать так: «К сожалению, по 50% пунктов наши позиции не совпадают». Эта формула подчеркивает разность позиций сторон, ориентирует на сложное и неприятное будущее для делового взаимодействия. Этот же результат встречи можно резюмировать так: «По 50% пунктов нам удалось достичь взаимопонимания». Данная фор-

мулировка указывает на тенденцию движения к сходству позиций, вселяет надежду на хорошие перспективы.

Прием «Выбор без выбора» заключается во внушении партнеру, что событие X неизбежно, а согласования требует лишь переменная Y. Формула этого воздействия выглядит так: X сейчас (здесь) или после (там) Y? Примеры: «Мы обсудим этот вопрос сейчас или после перерыва?», «Вы хотите обсудить данную проблему на своей или на моей территории?».

Прием «Допущение» осуществляется по формуле: «Прежде, чем X — Y». Пример: «Прежде, чем мы подпишем соглашение, давайте поблагодарим судьбу за то, что она дала нам такой шанс!».

Прием «Право выбора» реализуется по формуле: «X — определяю я, Y — Вы». Пример: «Вы можете выполнить это задание самостоятельно или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безупречно».

Техника задавания вопросов состоит в постановке таких вопросов, которые вынуждают его уточнять не только содержание сказанного, но и занимаемую позицию.

Специалисты по нейролингвистическому программированию Р. Бендлер и Д. Гриндер в ряде своих работ показали, что люди искренне заблуждаются в оценке происходящего или сознательно искажают события, используя некоторые приемы (рис. 5.4)

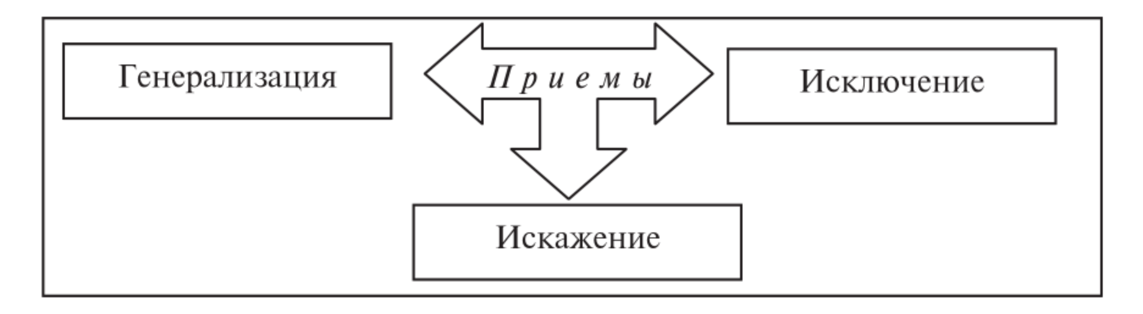


Рис. 5.4. **Приемы искажения информации**

Генерализация (обобщение) — процесс, посредством которого человек на основании сведений о ряде сходных предметов или событий представляет всю категорию аналогичных предметов и событий.

Исключение (стирание) — процесс, посредством которого человек выборочно обращает внимание на определенные аспекты своего опыта и исключает другие.

Искажение — процесс, позволяющий человеку осуществлять сдвижки в восприятии сенсорных данных.

В таблице 5.2 показаны конкретные процессы, посредством которых человек сознательно или неосознанно искажает факты, события и вопросы, позволяющие сотруднику побуждать гражданина к уточнению информации.

Таблица 5.2

Техника задавания вопросов

Процессы, искажающие информацию, и их примеры	Вопросы, позволяющие уточнить информацию
1	2
1. Исключения по типу «Я боюсь браться за это дело», «Я Вас не понимаю»	«Чего именно Вы боитесь?», «Чего именно Вы не понимаете?»
2. Неспецифические (неопределенные) глаголы по типу: «Они игнорируют меня», «Подчиненные заставляют меня наказывать их»	«Как именно они это делают?», «Каким образом они заставляют Вас?»
3. Номинализация (отглагольные существительные) по типу: «Я не чувствую с их стороны уважения», «Я ожидаю Вашей поддержки»	«Как бы Вы хотели, чтобы Вас уважали?», «Как бы Вы хотели, чтобы Вас поддержали?»
4. Универсальные квантификаторы по типу: «Я ничего не умею», «Все вокруг меня подозревают», «Всякий на моем месте сделал бы то же самое»	«Вы совсем ничего не умеете?», «Действительно все?», «Это сделал бы любой человек?»
5. Модальные операторы по типу: «Я не могу этого сделать», «Я обязан думать за всех», «Я должен считаться с чувствами других людей»	«Что Вас останавливает?», «Что случится, если Вы этого не будете делать?», «А иначе случится что?»
6. Нарушение причины и следствия по типу: «Вы нарушаете мои планы»	«Каким образом я это делаю?»
7. «Чтение мыслей» по типу: «Все думают, что я не способен выполнить эту задачу» «Я знаю, что так нам всем будет лучше»	«Каким образом Вы знаете, что все так думают?», «Как именно Вы узнаете, что нам будет лучше?»
8. Потеря субъекта по типу: «Это унизительно — просить прощения», «Такие поступки непростительны»	«Для кого унизительно?», «Кто не может простить такие поступки?»

На эмоциональное состояние и самочувствие человека можно эффективно воздействовать путем систематического демонстрирования жестов открытости и доброжелательности.

Важной характеристикой общения является то, что собеседники попеременно находятся в ролях говорящего и слушающего, поэтому здесь не должно быть пространных речей, затяжных пауз, одновременно реализуемых сообщений и т.п. У каждого имеется своеобразный лимит времени, который не может нарушаться, так как это сразу же скажется на эмоциональном уровне взаимодействия. Такой временной лимит зависит от многих факторов, в первую очередь от социального статуса партнеров, от их профессиональной подготовленности, степени владения темой разговора и др.

Надо помнить о том, что человек чаще всего начинает думать только тогда, когда заговорит. Поэтому длинное сообщение одного из партнеров можно считать монологом. Вместе с тем, долгое молчание также нарушает процесс взаимодействия.

Возможные приемы психологического воздействия сотрудника милиции на лиц, находящихся в психически неадекватных состояниях.

Психологическое воздействие на психически неадекватного человека по времени обычно предшествует применению иных форм воздействия (физической силы, специальных средств, огнестрельного оружия), что часто позволяет сохранить жизнь и здоровье людей. Приемы психологического воздействия на психически неадекватного правонарушителя можно разделить на 4 группы: информационно-психологические; приемы переговоров и достижения согласия; приемы косвенного и директивного воздействия с целью изменения поведения правонарушителей; приемы вселения неуверенности и дезориентирования

5.4. Барьеры общения, их выявление и устранение

Для успешного общения с разными категориями граждан сотруднику милиции важно постоянно контролировать степень эффективности подобных взаимоотношений и своевременно замечать возникающие трудности.

Нередко препятствием на пути эффективной коммуникации являются барьеры общения (коммуникативные барьеры). Качество, полнота общения зависят от возникновения или отсутствия комму-

никативных барьеров, т.е. от того, как сотрудник умеет передать информацию, и от того, как эту информацию воспринимают граждане, на которых направлено воздействие.

Во время общения сотрудника с гражданами его слова и побуждения могут неправильно интерпретироваться или вообще не восприниматься собеседниками; иногда информация хоть и доходит до слушающего, но в искаженном виде или не полностью; случается, что между сотрудниками ОВД и гражданами возникает полное непонимание.

Свое понимание тех социально-психологических механизмов, которые создают барьеры на пути коммуникативного воздействия, предложил Б.Ф. Поршнев, исходя из того, что раньше речь была способом внушения, или суггестии, самым мощным из средств воздействия на человека — «всякий говорящий внушает».

Механизм такого внушения состоит в следующем. Если налицо полное и безоговорочное доверие, то человеческие слова у слушающего вызывают с полной необходимостью те самые представления, образы и ощущения, которые имеет в виду говорящий. А полная ясность и безоговорочность этих вызванных представлений с той же необходимостью требует действий, как будто эти представления были получены прямым наблюдением или познанием, а не посредством другого лица. Прямое внушение опасно — оно может привести человека к не свойственным, чуждым ему мыслям и поступкам, сделать орудием того, кто владеет этим оружием.

Защищаясь от чужого воздействия, человек «отпускает» другим доверие очень осторожно. Поэтому хотя каждый говорящий внушает, однако далеко не всякое словесное внушение приемлется как таковое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая активность, называемая контрсуггестией (противовнушением), которая содержит в себе способы защиты от действия речи. Именно контрсуггестия и является главной причиной возникновения барьеров, выстраивающихся на пути коммуникации.

В механизме контрсуггестии выделяются такие ее виды, как избегание, непонимание и авторитет (рис. 5.5).

Наиболее эффективным и простым способом зашиты от воздействия является *избегание*, с помощью которого можно вообще уклониться от контакта с партнером или же пассивно воспринимать его сообщение. Внешне эта защита выражается в том, что человек невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, находит любой предлог для прекращения разговора.

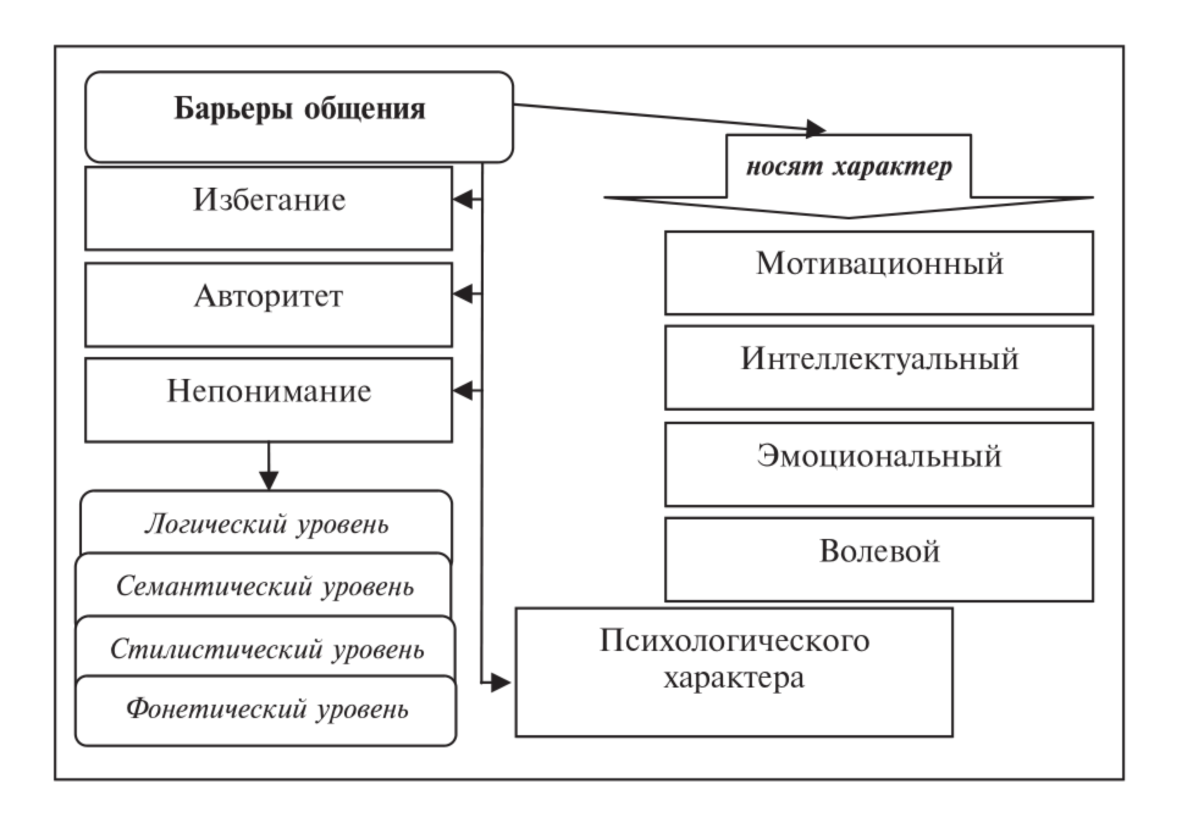


Рис. 5.5. **Психологические барьеры общения**

Избегание как вид защиты от воздействия проявляется не только в избегании людей, но и в уклонении от определенных ситуаций, в которых может возникнуть опасность «вредного» воздействия. Например, человек не желает, чтобы на его решение или мнение оказали влияние и просто не приходит на назначенную встречу. Таким образом, самым простым способом защиты от воздействия является избегание соприкосновения с источником этого воздействия.

Если допрашиваемому невозможно уклониться от общения с сотрудником правоохранительных органов, то он сознательно или неосознанно может стараться не воспринимать информацию сотрудника.

Например, прием избегания используется «южными» представителями преступного мира. Допрашиваемый закрывает глаза и начинает медленно раскачиваться вперед и назад, эти действия помогают войти в состояние, близкое к медитации, и полностью отключиться от внешнего мира, в том числе от того, что говорит сотрудник милиции, т.е. используется способ защиты от вербального воздействия.

Другим коммуникативным барьером является *непонимание* самого сообщения. Непонимание служит защитой в тех случаях, когда трудно определить, что собой представляет источник информации, и вовремя защититься или когда опасная информация может исходить от людей, которым человек доверяет. Внушение не будет представлять угрозы, если партнер по общению говорит на непонятном языке (например, на иностранном). В данном случае речь идет о фонетическом уровне непонимания, которое имеет диапазон от незначительного до полного.

Частичное непонимание может возникать, если гражданин говорит с акцентом или на одном из диалектов. Также к незначительному непониманию приводит использование человеком быстрой, невнятной или неправильной речи. Наконец, частичное непонимание возникает, если у гражданина обнаруживаются различные речевые расстройства (например, логопатия, выражающаяся в заикании, картавости, шепелявости и т.п.) или психопатология, которая проявляется в речи: например, у эпилептиков в одной из фаз заболевания речь становится предельно текучей, исчезает интонация, а в фазе возбуждения — речь быстрая, четкая, телеграфная; при вялотекущей шизофрении отмечается резонерство, когда человек пространно и скучно рассуждает о чем-либо в нравоучительном тоне, логорея — замкнутость в рамках одной темы, когда человек перестает понимать переносный смысл слов.

Сотруднику, стремящемуся получить информацию, в случае частичного непонимания приходится преодолевать барьер самостоятельно: попросить говорить медленнее, разборчивее или предложить написать непонятные слова и т.п.

Полное непонимание возникает во время общения человека, говорящего на иностранном языке. В этом случае законодательством предусмотрена возможность участия в уголовном процессе переводчика».

Акцент связан с тем, что человек говорит на не родном языке. Диалектные черты человек приобретает в детстве (вятский, вологодский, московский говоры). При эмоциональной напряженности проявляются и диалект, и национальный акцент

Тот же механизм защиты действует, если коммуникация происходит на известном сотруднику милиции языке, но непонятном по

смыслу, т.е. фиксируется другое значение слов и возникает другой уровень непонимания — семантический. Существование этого барьера определяется самим фактом многозначности слов любого языка, поскольку каждое слово в зависимости от контекста может иметь несколько значений.

В деятельности сотрудников ОВД семантический уровень непонимания может возникать во время общения с людьми разных профессий (профессионализмы), с представителями молодежных течений (сленг), а также с правонарушителями и преступниками (жаргон). Для преодоления семантического уровня сотруднику желательно предпринимать усилия для правильного понимания смысла высказываний граждан.

Смысл высказывания может изменяться или вовсе исчезать в случае нарушения правил грамматики. Кроме этого, реакцию непонимания может вызвать нарушение стиля изложения, а также несоответствие между формой и содержанием сообщения. Речь идет о стилистическом уровне непонимания. Наличие данного барьера чаще всего обнаруживается в письменных сообщениях, например, при составлении протоколов. На данный уровень барьера непонимания следует обратить особое внимание, так как нередко документы составлены сотрудниками милиции так, что разобраться и вникнуть в их содержание довольно сложно.

Еще одной причиной неэффективности общения может быть логический уровень, который связан с тем, что один из участников общения не принимает логики и аргументов другого, при этом полагая, что существует только одна логика — правильная. Этот вид барьера необходимо учитывать сотруднику милиции во время общения с разными категориями граждан, поскольку интеллектуальный уровень этих людей может быть ниже (выше), чем у сотрудника, либо возможен иной ход их мыслей. Преодоление логического барьера связано со знанием способов аргументации, различными приемами управления мышлением партнера.

Следующим коммуникативным барьером является действие *авторитета*, который заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым. По отношению к авторитетным людям и их речи психологическая активность не действует. Что касается определения авторитетности, то оно зависит от различных оснований.

В связи с особенностями деятельности сотрудника правоохранительных органов необходимо отметить, что его авторитет зависит как от его должности, звания, знаний, опыта работы в органах

внутренних дел, так и от наличия у него высоких моральных и деловых качеств, чувства долга и т.п. Могут быть и другие основания авторитетности, например, возраст, социальное положение, принадлежность к той или иной социальной группе, приверженность тем или иным взглядам, идеям, учениям и т.д. Сотруднику ОВД необходимо учитывать основания и характер формирования представлений об авторитете собеседника, и только в этом случае можно рассчитывать на действительную, реальную эффективность общения.

Нередко затруднения в общении с гражданами могут обусловливаться социальными или психологическими различиями между партнерами. С одной стороны, это социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, которые не только порождают разную интерпретацию тех же самых понятий, употребляемых в процессе коммуникации, но и вообще различное мироощущение, мировоззрение. Такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами.

С другой стороны, коммуникативные барьеры могут носить чисто психологический характер и могут возникать либо вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся (например, чрезмерной стеснительности, замкнутости, боязливости, скрытности свидетеля), либо в силу сложившихся между общающимися особого рода отношений (например, неприязни, недоверия подозреваемого и сотрудника милиции).

Барьеры общения могут представлять собой психофизиологические и личностные особенности партнеров по общению, актуальные проявления психологической защиты, психические состояния, установки и мотивы, паттерны взаимодействия, социальный и эргономический контекст общения, отрицательно влияющие на его эффективность.

И.М. Юсупов описывает такие помехи взаимодействия, как барьеры темперамента, характера, отрицательных эмоций.

Барьер темперамента имеет место в том случае, когда взаимодействующие лица плохо осведомлены об особенностях и закономерностях функционирования нервной системы собеседника. В результате чисто динамические, импульсивные реакции партнера могут интерпретироваться как осознанные ответы на действия собеседника, как демонстрация отношения лично к нему. Так, для холерика с его высокой реактивностью и вспыльчивостью, необузданностью в желаниях внезапную вспышку негодования можно считать скорее нормой проявляющейся в аналогичных ситуациях всегда, чем реакцией на конкретного человека.

Также «с пониманием» следует относиться к повышенной обидчивости меланхолика, к внешне слабо проявляющейся эмоциональности флегматика, нетерпеливости сангвиника.

Сотрудник должен хорошо разбираться в особенностях проявления темперамента людей, уметь выявлять преобладающий тип темперамента гражданина и с учетом этого строить общение с ним. Дело в том, что темперамент лежит в основе характера человека, он в значительной степени зависит от генотипа, возраста и не может быть произвольно изменен «по приказу», «по требованию».

В психологической литературе дается такое описание основных черт темпераментов.

Холерик (от греч. chole — желчь) — человек, обладающий таким типом темперамента, отличается высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. В общении с холериком следует помнить о том, что он склонен к резкой смене настроений, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, порой бывает агрессивным. При отсутствии надлежащего воспитания оказывается неспособным контролировать свои эмоции в сложных жизненных ситуациях.

Сангвиник (от лат. sanquis — кровь) — отличается высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, богатством мимики, быстрой речью. Стремится к частой смене впечатлений, легко адаптируется к новой обстановке, общителен. Эмоции — чаще всего положительные — быстро возникают и быстро сменяются. Неудачи переживает сравнительно легко. В деловом общении может также быть поверхностным, неоправданно поспешным, скучающим, отвлекающимся.

Флегматик (от греч. phlegma — слизь) характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Трудно переключается на новый вид деятельности и медленно приспосабливается к новой обстановке.

При неблагоприятных условиях взаимодействия у флегматика развиваются вялость, бедность эмоций, склонность к выполнению однообразных, привычных действий.

Меланхолик (от греч. melas — черный, chole- желчь) отличается низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Для меланхолика свойственны: высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций (прежде всего отрицательных) при слабом их выражении.

При неблагоприятных условиях общения у меланхолика могут проявляться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность.

Незнание закономерностей проявления темперамента может сорвать взаимодействие, испортить отношения между людьми.

Барьер характера выражается в сформировавшихся у отдельных людей крайне выраженных поведенческих стереотипах, которые воспринимаются окружающими не как устойчивые качества, а как реакции на их конкретные предложения, действия, как выражение отношения к ним. Такие заостренные, находящиеся на границе нормы, гипертрофированно выраженные, черты названы К. Леонгардом акцентуациями характера.

По оценкам И.М. Юсупова, в сложном сочетании положительных и отрицательных качеств акцентуантов отталкивающими для партнеров являются следующие черты их характера.

Для *гипертимного типа* акцентуации часто характерны легкомысленность, склонность к аморальным поступкам, раздражительность в кругу близких людей, недостаточно серьезное отношение к обязанностям.

Для акцентуантов *дистимического типа* свойственны пассивность, замедленность мышления, неповоротливость и др.

Возбудимый тип акцентуации содержит такие черты, как раздражительность, неадекватные вспышки гнева и ярости, вплоть до рукоприкладства, жестокость, ослабленный контроль над своими впечатлениями.

У *застревающего типа* акцентуантов обострены такие черты, как обидчивость, легкая уязвимость, мстительность, честолюбие, ревность, непомерные требования к окружающим, самонадеянность.

Для *педантичных акцентуантов* в большой мере характерны формализм, «крючкотворство», жесткое следование определенным алгоритмам поведения, стремление переложить принятие важного решения на других людей.

Люди, относящиеся к *тревожному типу* акцентуации, отличаются повышенным беспокойством, беззащитностью, ранимостью.

Эмотивный тип характеризуется крайней чувствительностью, слезливостью, способностью провоцировать нападки невоспитанных или раздражительных людей.

Демонстративные акцентуанты нередко проявляют эгоизм, необузданность поступков, хвастливость, лживость, отлынивание от работы, «заболевание» в самые трудные и ответственные периоды.

Лабильный тип акцентуации характера отличается чрезмерной впечатлительностью, подверженностью отчаянию и паникерству.

Для *экстравертированных* акцентуантов характерны подверженность чужому влиянию, необдуманность поступков, легковерие, стремление к развлечениям, склонность к сплетничанию.

Интровертированный тип отличается упорным отстаиванием своих взглядов, особой точки зрения.

Конечно, приведенные негативные черты характера не проявляются с неизбежностью. Однако сотруднику следует помнить, что при взаимодействии с акцентуированными личностями возможны описанные выше проявления и быть готовым к тому, чтобы правильно на них реагировать. Ставить себе целью переделать такого человека в течение одной встречи и даже за более длительное время — неразумно. Поэтому более благоразумно позволить ему быть таким, каков он есть, проявив в ответ в одном случае — внимание, в другом — терпение, в третьем — безразличие, в четвертом — твердость и др.

Барьер отрицательной эмоции представляет собой выраженное и устойчивое переживание негативной эмоции, препятствующее точному восприятию и оценке партнера по общению (рис. 5.6).

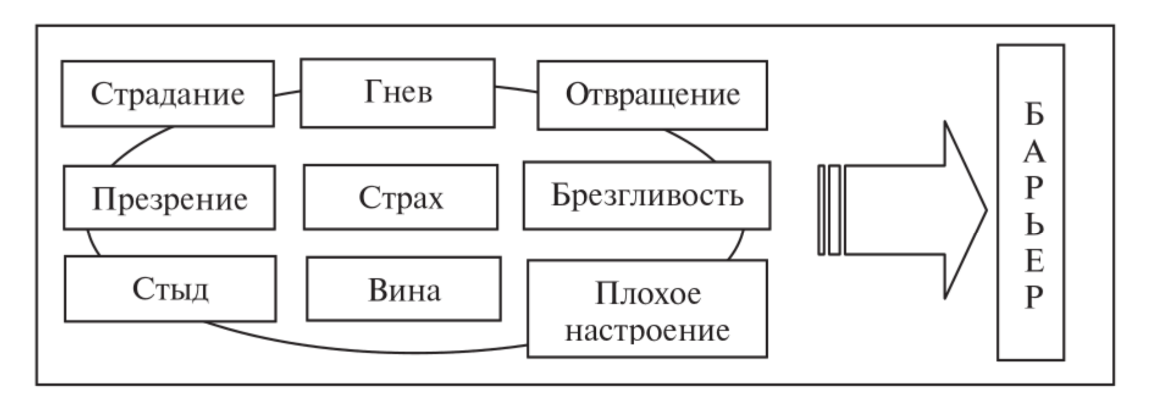


Рис. 5.6. **Эмоции, способствующие стать барьерами в общении, по К. Изарду**

Перечисленные эмоции можно сравнить с очками, в которые встроены кривые зеркала, искажающие действительность, образы людей, процесс общения. Сотруднику милиции важно помнить, что эти эмоции могут, с одной стороны, овладеть им самим, с другой — управлять поведением и отношением партнера по общению.

При обнаружении у себя барьеров отрицательных эмоций необходимо немедленно принять меры для их преодоления. Хорошим подспорьем в этот момент может стать самопомощь.

Самопомощь в общении — своевременная самодиагностика неактуального и чрезмерного эмоционального напряжения и его разрядка методами психической саморегуляции.

Например, можно сделать 10 коротких, энергичных вдохов и 10 продолжительных плавных выдохов, попеременно напрягать и расслаблять мышцы рук, ног, спины, груди, живота и т.п.

В случае переживания негативных эмоций партнером по общению необходимо руководствоваться следующими правилами.

1. В горе человеку часто хочется побыть в одиночестве, утешения окружающих в этот момент могут вызывать раздражение.

2. С возбужденным, взволнованным, спешащим куда-либо человеком не имеет смысла говорить о делах.

3. Если поддаться влиянию эмоций собеседника, можно утерять смысл сообщения. Любое эмоциональное возбуждение затрудняет понимание других людей.

4. Если у человека устойчиво плохое настроение и его не удается изменить, лучше найти способ перенести встречу.

При отсутствии коммуникативных барьеров эффективность воздействия в общении максимальна

Для сотрудников правоохранительных органов умение преподнести информацию, убедить гражданина в правильности своей точки зрения является необходимой частью профессии. Коммуникация наиболее успешна в том случае, если сотрудник считается с особенностями гражданина.

Понимание человека — главное условие для преодоления всех барьеров. Для того чтобы сообщение было правильно понято, надо говорить разборчиво, внятно, избегать скороговорки; оно должно быть грамотно изложено, построено, правильно структурировано для лучшего запоминания текста (использование правил «рамки», «цепи» и др.). Помимо навыков полноценного воздействия важно также уметь принимать информацию — слушать собеседника.

В ходе познавательной беседы можно изучать потребности и мотивы поведения изучаемого, особенности его эмоциональной сферы, уровень развития интеллекта, некоторые черты характера и коммуникативные качества. Так, только по анализу речи, например, можно сделать по крайней мере три вывода:

об эмоциональном состоянии — по характеру интонации и реакции на вопросы;

об уровне развития интеллекта — по умению собеседника устанавливать взаимосвязи между обсуждаемыми вопросами, по умению формировать выводы и по способам аргументации;

об уровне образования — по эрудиции и словарному запасу, развитию речи и ее грамотности

Таким образом, сотруднику милиции следует строить общение с гражданами с учетом возможности существования коммуникативных барьеров и направлять свои усилия для их преодоления.

5.5. Особенности взаимодействия с партнерами-манипуляторами

Партнер-манипулятор — человек, стремящийся достичь целей общения за счет использования хитрости, лжи, скрытого принуждения собеседника к принятию определенных решений и схем поведения.

Манипуляторами следует считать тех людей, которые пытаются влиять на партнера путем прямого управления мыслями, психическими состояниями, желаниями и поведением окружающих, не учитывая, а иногда и игнорируя их собственные интересы. Они мошенничают, «ломают комедии», разыгрывают роли, изображают чувства, видят и слышат лишь то, что хотят видеть и слышать, не доверяют никому, даже себе. Для них жизнь, бизнес — шахматная игра.

Э. Шостром выделил 8 основных типов манипуляторов.

1. «Диктатор» — человек, безусловно преувеличивающий свою силу, стремящийся во что бы то ни стало управлять своими жертвами, приказывать, доминировать, апеллировать к авторитетам.

2. «Тряпка» — человек, который, преувеличивая свою чувствительность, позволяет себе забывать свои обязательства и долги, не слышать собеседника, когда это невыгодно, пассивно молчать, когда требуется принимать ответственное решение, и др.

3. «Калькулятор» — человек, преувеличивающий необходимость все контролировать. Он сам обманывает, старается перехитрить, но стремится жестко контролировать порядочность и действия других.

4. «Прилипала» преувеличивает свою зависимость, прилагает неимоверные усилия для того, чтобы стать предметом заботы других, переложить на них свою работу и ответственность.

5. «Хулиган» преувеличивает свои агрессивность, жестокость, недоброжелательность, пытаясь управлять другими с помощью угроз и страха.

6. «Славный парень» преувеличивает свою любовь, заботливость, внимательность к окружающим, подавляя и подчиняя их себе своей ложной добротой.

7. «Судья» преувеличивает свое право на критику. Он никому не доверяет, полон негодования, обвинений, с трудом прощает.

8. «Защитник» чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибкам и слабостям людей. Он портит и подчиняет себе людей, сочувствуя сверх всякой меры и не позволяя им

быть самостоятельными. Защитник часто заботится о других вместо выполнения своих прямых обязанностей.

Сотрудник правоохранительных органов сталкивается с манипуляторами повседневно. Поэтому он должен хорошо знать правила общения с ними. Э. Шостром рекомендует такую стратегию взаимодействия с партнерами манипулятивного типа.

1. Планировать встречу без участия посторонних лиц, так как многие манипуляторы играют для аудитории.

2. Ясно определять предмет общения и строго придерживаться его.

3. Быть предельно корректным, критику партнера обязательно дополнять конструктивными предложениями по оптимизации взаимодействия.

4. Указывать партнеру на манипулятивный характер его конкретных действий.

Взаимодействие в профессиональном общении состоит в организованной, упорядоченной смене коммуникативных ролей, в процессе которой производится взаимное воздействие партнеров друг на друга, осуществляемое на этапах коммуникативного присоединения, ведения и разрыва контакта

5.6. Специфика профессионального общения сотрудников милиции с разными категориями граждан. Условия и динамика бесконфликтного (контактного) взаимодействия в общении с гражданами

Особенности профессионального общения с гражданами вытекают из задач, поставленных перед сотрудниками правоохранительных органов, которые обязаны: обеспечивать безопасность личности; предупреждать и пресекать преступления и административные правонарушения; выявлять и раскрывать преступления; охранять общественный порядок и обеспечивать общественную безопасность; защищать частную, государственную, муниципальную и иные формы собственности; оказывать помощь физическим и юридическим лицам в защите их прав и законных интересов в пределах, установленных законом. Иные задачи на милицию могут быть возложены только законом.

Эффективность выполнения поставленных задач во многом зависит от знания сотрудниками специфики профессионального общения, умения устанавливать деловые контакты и правильного поведения в конфликтных ситуациях.

Специфика профессионального общения сотрудников милиции включает в себя ряд особенностей, имеющих важное значение для его взаимоотношений с гражданами (рис. 5.7).

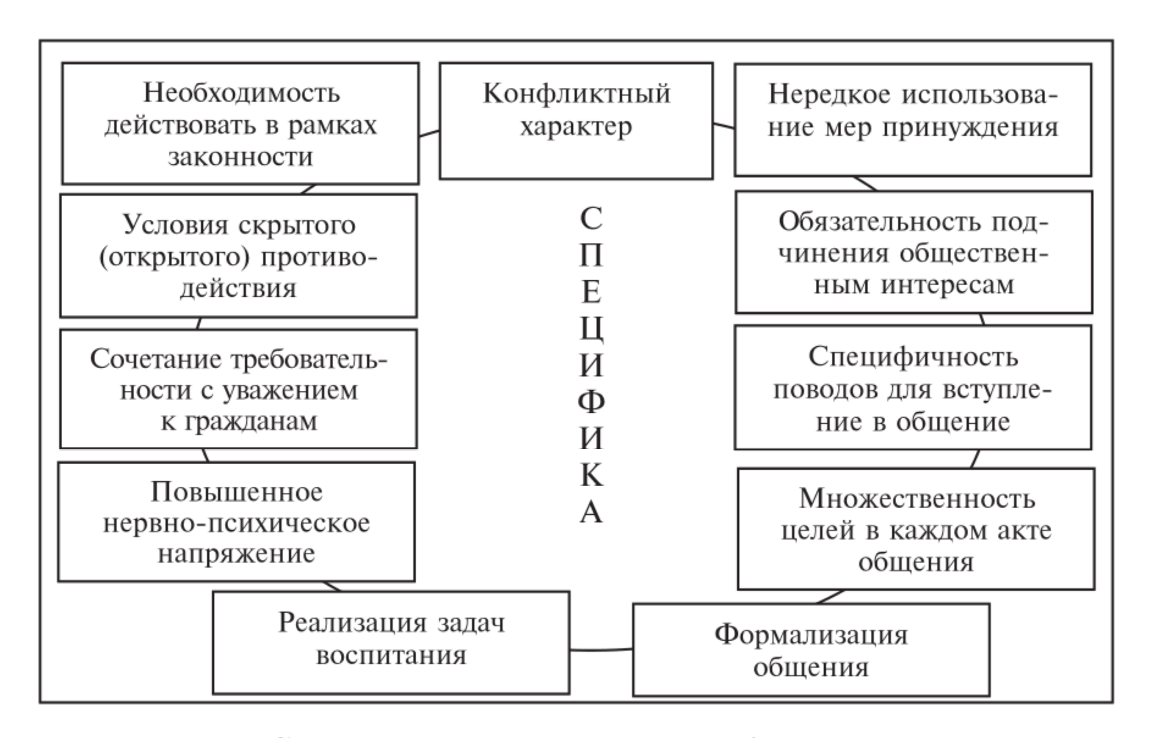


Рис. 5.7. **Специфика профессионального общения сотрудников правоохранительных органов**

Одна из таких особенностей базируется на принципе неукоснительного соблюдения законности и состоит в том, что сотрудники на пути установления контактов с гражданами могут действовать только в рамках своих полномочий, в строго установленном законом порядке. Это требование обязывает в процессе выполнения служебных задач применять различные действия только в рамках законности.

Данная специфика взаимоотношений с гражданами учтена также в ряде зарубежных стран. Например, в Великобритании этические принципы службы предъявляют к полицейскому требования действий только в рамках закона. Ни при каких условиях он не может их преступить, никто не вправе потребовать от него сделать это.

Другой важной особенностью взаимоотношений сотрудников и граждан является то, что деятельность милиции по обеспечению порядка нередко связана с использованием мер принуждения и ограничения прав личности, что вызывает целый комплекс противоречий в общественном и в индивидуальном сознании.

В этих случаях подобные отношения могут перерастать в конфликтные и характеризоваться повышенным нервным напряжением

и преобладанием негативных эмоций, способных менять поведение человека.

Еще одной особенностью можно назвать то, что сотрудники, взаимодействуя с гражданами по долгу службы и нередко ощущая скрытое (а иногда и открытое) противодействие с его стороны, не имеют права отказаться от подобного общения.

Являясь гражданином Российской Федерации, сотрудник правоохранительных органов имеет равные общегражданские права и свободы, в том числе свободу совести, вероисповедания, свободу мысли и слова, но при выполнении служебных обязанностей он (как представитель государственной власти) должен подчинять свои личные интересы общественным, контролируя при этом свои чувства и эмоции. Ему не следует проявлять свои взгляды, приязнь или неприязнь по отношению к гражданину, поскольку долг чести сотрудника органов внутренних дел — быть примером в уважении и защите личности, человеческого достоинства гражданина, независимо от его происхождения, национальности, социального статуса, политических, религиозных или мировоззренческих убеждений.

В данном случае справедливо признание главным принципом общения сотрудника милиции с гражданином следующего положения: как можно больше требовательности к человеку и как можно больше уважения к нему.

В Кодексе чести указывается, что сотрудник органов внутренних дел должен «уметь уважать права и тех, кто оступился или по злому умыслу совершил преступление. Не терять самообладания и достоинства при вынужденном и правомерном применении физической силы и специальных средств, когда переговоры или убеждения оказались неэффективными».

Например, испытывая определенное эмоциональное отношение к правонарушителю, сотруднику милиции не следует открыто проявлять свои эмоции и чувства, охватывающие его в данный момент, а необходимо демонстрировать спокойствие, выдержку и хладнокровие.

В большинстве зарубежных стран эта особенность взаимоотношений сотрудников правоохранительных органов (милиции, полиции) с гражданами имеет свое документальное отражение. Так, в Морально-этическом кодексе полицейского США указывается, что полицейский не должен позволять личным симпатиям, предрассудкам, злобе или дружеским чувствам влиять на его решения. Кроме того, от него требуется нести службу добросовестно и вежливо без заигрываний и благосклонностей, злобы и других намерений.

Профессиональное общение сотрудников правоохранительных органов с гражданами характеризуется также специфичностью поводов для вступление в общение с гражданами и заключается в том,

что в большинстве случаев поводом для вступления в подобное общение является совершенное либо готовящееся преступление, правонарушение, асоциальное поведение. Следовательно, круг участников общения ограничен: с одной стороны — сотрудники, с другой — пострадавшие, свидетели, правонарушители. Это обстоятельство определяет содержание и цели общения.

Сотруднику милиции необходимо учитывать, что специфичность поводов вступления в общение приводит к тому, что для обеих сторон психическое состояние характеризуется такими особенностями, как повышенное нервное напряжение в связи с высокой ответственностью за результаты общения и доминирование отрицательных эмоциональных состояний.

В каждом акте общения сотрудников с гражданами кроме получения информации о конкретном преступлении, правонарушении и личностях участников должны реализовываться задачи воспитания человека, преодоление социально-негативных свойств и качеств личности, предупреждение преступлений и правонарушений со стороны как данного лица, так и его окружения.

Таким образом, речь идет о существовании множественности целей в каждом акте общения.

Неотъемлемой стороной общения с гражданами является формализация подобного общения, представляющая собой регламентацию целей, характера и способов общения различными документами (наставлениями, приказами, инструкциями, УПК).

Формализация может быть жесткой, предусматривающей принудительный характер регламентации общения (ситуация допроса) и гибкой (оперативное общение). Целями формализации являются защита психики лиц, участвующих в правоохранительной деятельности, от чрезмерных психологических перегрузок, а также усиление активности участников общения.

Необходимо заметить, что общение сотрудников милиции с гражданами происходит по различным поводам. Поводы для вступления в подобное общение условно можно разделить на несколько групп.

К первой группе относятся *взаимоотношения, связанные с реализацией субъективных прав в сфере деятельности милиции.* Например, обращение за получением паспорта гражданином, достигшим 14-летнего возраста; за регистрацией паспорта по месту жительства; за получением той или иной информации, связанной с выполнением гражданских обязанностей или общественного долга (например, по охране общественного порядка); обращение за оказанием гражданином содействия сотруднику милиции в раскрытии преступлений и задержании преступников и др.

Ко второй группе относятся *взаимоотношения сотрудников ОВД и граждан, связанные с защитой прав, свобод и законных интересов*: защита граждан от преступных посягательств на личность и иных неправомерных действий со стороны физических, должностных и юридических лиц; а также обращения граждан за защитой от неправомерных и нецелесообразных действий сотрудников милиции.

К третьей группе относятся *ситуации реализации прав граждан*: обращение к сотрудникам органов внутренних дел гражданина, пострадавшего от преступления или административного правонарушения, несчастного случая, за оказанием доврачебной или иной помощи; за устранением опасности угрозы жизни, здоровью или имуществу гражданина, возникшей в результате его задержания; обращение за юридической помощью, за разъяснением оснований его задержания и использованием иных мер, применяемых сотрудником милиции к гражданину, и др.

Специфика некоторых поводов вступления в общение (например, преступление или правонарушение) ведет к тому, что цели участников общения либо не совпадают (сотрудники милиции — правонарушители), либо не понимаются в полной мере друг другом (сотрудники милиции — свидетели). Это обусловливает конфликтность общения и, как следствие, необходимость специальной подготовки сотрудников для успешной деятельности в данных условиях.

Исходя из этого, можно выделить три формы общения сотрудников милиции с гражданами — бесконфликтное общение; общение, осложненное наличием коммуникативных барьеров, и общение в конфликтной ситуации.

Каждый повод для взаимодействия сотрудников ОВД и граждан может: порождать одну из трех форм общения, каждая из которых в свою очередь может трансформироваться в другую (например, общение, осложненное коммуникативными барьерами, может перерасти в конфликтную ситуацию, или зарождающийся конфликт может быть сглажен и перейти в бесконфликтное общение).

Учет сотрудниками органов внутренних дел особенностей общения с гражданами является необходимым условием для эффективного выполнения ими служебных обязанностей и установления деловых контактов.

Бесконфликтное общение сотрудников ОВД с гражданами базируется на установлении психологического контакта, поэтому психологический контакт считается начальной фазой общения. В процессе установления контактного взаимодействия происходит взаимная увязка целей и интересов партнеров по общению, обеспечивающая их дальнейшее взаимопонимание. Для установления психологического контакта необходима целенаправленная, планируемая дея-

тельность по созданию условий, обеспечивающих развитие общения в нужном направлении и достижение его целей (рис. 5.8).

Рис. 5.8. **Наиболее распространенные в профессиональном общении сотрудников милиции приемы установления психологического контакта**

В основе установления бесконфликтного общения сотрудников ОВД с гражданами лежит понимание целей и интересов последних.

Психологическим содержанием контактного взаимодействия является процесс адаптации одного субъекта к другому (например, сотрудника ОВД к гражданину); адаптация к новой роли, «принимаемость» в данном общении; адаптация к новой системе взаимоотношений и стилю поведения партнера; взаимная адаптация ценностно-ориентировочных наборов.

Для успешного установления бесконфликтного общения должны выполняться несколько необходимых условий. Так, одним из основных условий является наличие у сотрудника ОВД информации о целях, потребностях, интересах гражданина и умение ее правильно интерпретировать.

Другим условием можно назвать высокую интеллектуальную и волевую активность сотрудника в случае, если он выступает инициатором данного контакта.

Следующим условием установления контактного общения с гражданами является умение сотрудника милиции регулировать свое эмоциональное состояние в соответствии с целями контакта.

Кроме того, важное условие бесконфликтного общения — знание сотрудником ОВД стереотипов поведения, речевых и мимических стереотипов, присущих различным социальным группам, и умение их реализовать в процессе общения с разными категориями граждан (в качестве памятки мы приводим рекомендации поведения сотрудника в отношении лиц с признаками психических расстройств на рис. 5.10).

Наконец, следует помнить о соблюдении целостности собственного образа, создаваемого перед партнером по общению (соответствие внешнего облика, одежды, речи, мимики, жестикуляции образу).

Соблюдение вышеперечисленных условий облегчает сотрудникам правоохранительных органов установление бесконфликтного взаимодействия с разными категориями граждан.

> Специфика профессионального общения требует высокоразвитых коммуникативных качеств, навыков и умений, которые формируются как в процессе обучения, так и в процессе самообразования и практики. Особую роль в развитии этих качеств играют самоанализ, упражнения и психологические тренинги

5.7. Причины возникновения конфликтов между сотрудниками милиции и гражданами и методы их нейтрализации

Конфликты представляют собой довольно частое явление в повседневной жизни, они возникают в различных сферах человеческого общения и всегда сопровождаются переживаниями, фрустрацией, стрессом, разрушительно влияющими на здоровье человека.

Особое место занимает изучение конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел. Отчасти данное обстоятельство объясняется тем, что для выполнения своих профессиональных задач на сотрудников ОВД (милиции) возлагаются различные права и обязанности как административно-правового, так и оперативно-розыскного и уголовно-процессуального характера.

Поскольку милиция является государственной структурой, которая призвана защищать граждан от преступных и иных деяний,

сотрудники ОВД нередко вынуждены применять методы, которые прямо или косвенно в определенных ситуациях, предусмотренных законодательством, ограничивают эти права. Все это может привести к возникновению конфликта.

Кроме того, в процессе расследования и раскрытия преступлений неизбежны конфликты между подозреваемыми и представителями органов дознания и следствия, так как интересы этих лиц не совпадают.

Конфликтные ситуации во взаимоотношениях между сотрудниками правоохранительных органов (милиции, полиции) и гражданами актуальны не только для России и не отличаются новизной: еще в 1979 г. Парламентской Ассамблеей Совета Европы констатировалось, что, «к сожалению, в большинстве стран — членов ООН отношения между полицией и общественностью ухудшаются». На сегодняшний день в представлении многих граждан милиция остается только органом принуждения, а ситуации, в которых реализуются полномочия сотрудников ОВД (милиции), нередко характеризуются наличием конфликта сторон.

Это подтверждается проведенными социологическими исследованиями, результаты которых показывают, что приблизительно в 85% случаев использования сотрудником ОВД своих прав возникают конфликтные ситуации, в том числе в 16,8% — выражающиеся в открытом неповиновении».

Существует множество определений конфликта общения, но в любом случае конфликт можно трактовать как способ (процесс) взаимодействия, характеризующийся несовпадением (незнанием, непониманием) целей, потребностей и интересов партнеров. Данному процессу сопутствуют негативные эмоции конфликтующих сторон.

Одной из причин возникновения конфликтов является повышение за последние годы агрессивности населения России, рост правового нигилизма, падение доверия к власти. Все эти перемены не могут не отразиться на отношении граждан к сотрудникам ОВД: в настоящее время прослеживается тенденция отдаления населения от органов внутренних дел.

На сегодняшний день в представлении многих граждан милиция остается только органом принуждения, а ситуации, в которых реализуются полномочия сотрудников ОВД (милиции), нередко характеризуются наличием конфликта сторон.

Снижению авторитета сотрудников среди населения, падению престижа милицейской профессии способствуют также выполняемые сотрудниками малозначительные и не свойственные милиции функции: например, применение мер к нарушителям парковки, проверка документов на право торговли у мелких розничных тор-

говцев, установление скрытых постов наблюдения ДПС автомобилей, поборы, взятки, грубость, необоснованное применение мер принуждения и др. Все это приводит к усложнению условий деятельности милиции, когда даже абсолютно законные действия сотрудников органов внутренних дел (милиции) встречают недоверие и протесты у значительной части населения.

Большинство подобных конфликтов возникает не в силу противоречия их личных целей и интересов, а в связи с выполнением сотрудником своих профессиональных обязанностей, своей социальной роли, так называемые социально-ролевые конфликты. Примерами таких конфликтов, которыми обязаны заниматься сотрудники милиции, являются оскорбление и насилие над личностью, хулиганство, грабеж, убийство, сопротивление представителю власти и т.п. Сотрудники милиции, охраняя общественный порядок, вынуждены вступать в правоотношения с гражданами-правонарушителями и, пользуясь предоставленными им правами и полномочиями, принимают меры к прекращению антиобщественных проявлений со стороны нарушителей, что представляет собой конфликтную ситуацию, поскольку здесь имеется в наличии одно из условий конфликта — «навязывание своей воли противнику, принуждение его поступать так, а не иначе».

Общаясь с нарушителями общественного порядка, сотрудник милиции испытывает определенное эмоциональное отношение к объекту и предмету своей деятельности, ощущая противодействие с его стороны. Подобные ситуации могут стать причиной повышенного эмоционального напряжения (например, раздражительности) сотрудника милиции и возникновения конфликта. Кроме того, причинами конфликта могут стать и коммуникативные барьеры, в частности, эмоциональный барьер, возникающий между гражданином и сотрудником милиции в том случае, если один из них прибегает к грубой, пренебрежительной форме общения.

Подобная манера способна вызвать у другого участника общения эмоциональную вспышку негодования, уязвленного самолюбия, сильного раздражения и привести к конфликту. Основой возникновения подобных конфликтов нередко являются бестактность, грубость отдельных сотрудников милиции по отношению к гражданам либо, наоборот, заискивание, панибратство гражданина.

Возникновение коммуникативного барьера возможно и в тех случаях, когда человек находится в исключительном эмоциональном состоянии: истерика, подавленность, крайняя степень возбуждения и др. Как правило, такая ситуация лишает человека возможности понять и осмыслить сущность получаемой им информации и соответственно реагировать на нее, создает благоприятные условия для возникновения психологической преграды.

Конфликты могут возникать и в силу правовой неосведомленности отдельных граждан. Не зная требований законов, правил, регулирующих поведение, они могут заблуждаться в своих отношениях с обществом и другими людьми, вступать в конфликты.

Поскольку профессиональная деятельность сотрудников ОВД связана с конфликтными ситуациями, они обязаны хорошо разбираться в сущности конфликтов, причинах их возникновения и способах ликвидации.

«Знание возможных причин возникновения столкновений, механизма их развития и способов предупреждения либо ликвидации позволит определить наиболее оптимальную линию собственного поведения на пути достижения намеченной цели. Недооценка же познаний об эксцессах и отсутствие навыков организации своего поведения в конфликтных ситуациях могут вызвать серьезные затруднения в деле предупреждения и ликвидации конфликтов, а в отдельных случаях явиться их причиной».

Все причины возникновения конфликта условно подразделяются на три основные группы: объективные, субъективные и объективно-субъективные.

Объективные причины конфликтов включают в себя действия, не имеющие своей задачей целенаправленную провокацию конфликта, но в конечном счете приводящие к нему. Субъективные причины содержат действия, целенаправленно провоцирующие конфликты. Что касается объективно-субъективных причин возникновения конфликтов, то они базируются на антиподности субъектов конфликта.

Большая часть конфликтов между сотрудниками органов внутренних дел и гражданами объясняется объективно-субъективными причинами и нередко возникает из-за того, что сотрудники ОВД (милиции) в силу исполняемых ими задач по охране правопорядка в соответствии с требованиями нормативных документов, регламентирующих деятельность органов внутренних дел, вынуждены вмешиваться в личную жизнь граждан.

В свою очередь граждане далеко не в полном объеме владеют знанием нормативных актов, регламентирующих их поведение в общественных местах. Поэтому довольно часто законные требования сотрудников органов внутренних дел воспринимаются гражданами как неправомерные действия стражей порядка, превышение ими своих служебных полномочий и, соответственно, вызывают негативную реакцию, перерастающую в некоторых случаях в конфликт.

Схематически полная динамика развития конфликта выглядит следующим образом: событие (явление) — возникновение противоречий — конфликтная ситуация — инцидент — конфликт — выяв-

ление источников конфликта — поиск путей разрешения конфликта — разрешение конфликта.

Лучший способ разрешения конфликта — своевременное его предупреждение. Один из путей предупреждения конфликтов — овладение сотрудниками ОВД навыками бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющими немаловажную роль в профилактике конфликта.

Своевременное обнаружение и успешность последующих мероприятий но предупреждению конфликта зависят также от уровня наблюдательности, ибо конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами, такими как дискомфорт, напряжение (возникновение негативных установок и предвзятого отношения), недоразумение (ложные выводы из-за отсутствия взаимопонимания), инциденты и т.п.

Если конфликт не удалось предупредить, и он все-таки состоялся, сотруднику ОВД необходимо перейти к процессу его разрешения. Этот процесс представляет собой нахождение взаимоприемлемого решения проблемы.

Конфликт может и должен быть управляем. Сотрудник ОВД в силах либо усилить его конструктивный выход либо, напротив, уменьшить потенциальные неблагоприятные последствия. Сотруднику ОВД необходимо знать и использовать приемы для успешного разрешения конфликта.

На начальной стадии возникновения конфликта сотруднику ОВД следует постараться перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный. По этому поводу еще Аристотель заметил: «Если человеком овладевает гнев, решения его неизбежно становятся непригодными».

Далее необходимо приложить усилия для выравнивания позиции, так как пока сотрудник ОВД или гражданин будет считать свою позицию наиболее выгодной, разрешить конфликт будет трудно. Поэтому желательно полностью устранить возникшее противоречие. Сотруднику ОВД следует помнить, что на фоне сохраняющегося противоречия полное примирение сторон не устраняет объекта конфликта, соответственно, не исчерпывает конфликтной ситуации и, как правило, носит демонстративный характер.

В завершение конфликта сотрудником ОВД и гражданином может быть принято компромиссное решение. Таким образом, правильное и своевременное применение перечисленных приемов поможет сотрудникам ОВД в разрешении конфликтов с гражданами.

Нередко конфликт осложняется агрессивностью поведения граждан. Сотрудники ОВД в своей профессиональной деятельности могут встречаться с некоторыми видами агрессивных реакций.

Это может быть физическая агрессия — нападение, причинение физического ущерба. Также не исключается косвенная агрессивная реакция, выражающаяся в злобных шутках, сплетнях, взрывах ярости, которые могут проявляться в крике, истерике.

Кроме того, агрессия может выражаться в раздраженности и проявлении негативных чувств при малейшем возбуждении. Негативизм также является одним из видов агрессивных реакций и представляет собой оппозиционную манеру широкого диапазона: от пассивного сопротивления до активной борьбы.

Нередко сотрудникам ОВД приходится сталкиваться с подозрительностью граждан по отношению к действиям милиции, связанной с убеждением в том, что все сотрудники ОВД приносят вред или планируют причинить его, что также может послужить началом агрессии со стороны граждан.

Довольно широко распространена вербальная агрессия, представляющая собой выражение негативных чувств как через форму словесных ответов (ссора, крик), так и через их содержание (угрозы, проклятия, ругань).

Для выбора собственного поведения сотруднику ОВД важно понимать причины агрессии в конкретном случае, при этом следует учитывать, что агрессивность обычно характерна для лиц с повышенным уровнем тревожности, испытывающих бессознательную неуверенность в своем социальном или биологическом статусе. Нередко агрессивность приобретает субъективный смысл защиты от враждебной им среды, которая может быть обусловлена наличием у объекта взаимодействия негативных эмоций, таких, как злоба, отчаяние, горе.

В целях обеспечения личной безопасности сотрудники должны обладать умением диагностики агрессивных намерений граждан, подозреваемых и проверяемых лиц. Своевременное выявление открытой враждебности в отношении представителя органов внутренних дел позволяет предупредить или локализовать с минимальными негативными последствиями противоправное посягательство. Каковы же основные **приемы выявления агрессивных намерений** (рис. 5.9)?

В большинстве случаев для нейтрализации агрессивных состояний гражданина сотрудникам ОВД достаточно предоставить ему возможность высказаться до конца, что бы он при этом ни говорил; проявить к нему искреннее внимание и уважение; на вопросы и реплики отвечать уверенно и спокойно, каким бы тоном они ни задавались; постараться перевести разговор с эмоционального уровня к взаимному обсуждению настоящей проблемы.

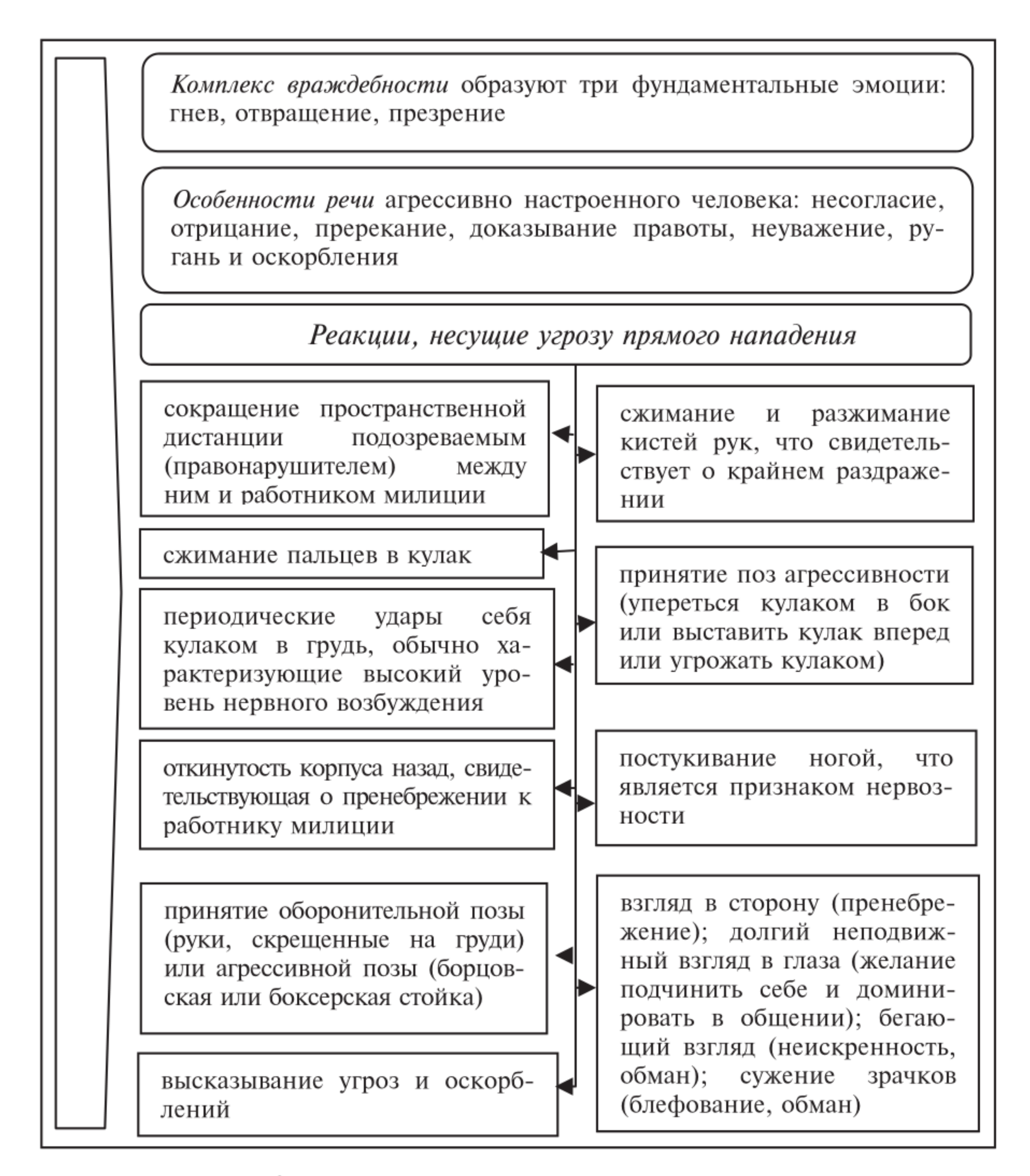


Рис. 5.9. **Приемы выявления агрессивных намерений**

Сотруднику ОВД необходимо учитывать, что способ регулирования конфликта выбирается с учетом обстоятельств, в которых находятся он и его оппонент, и может быть изменен вследствие изменения данных обстоятельств.

Негативная сторона конфликтов заключается в том, что в процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимания сотрудников ОВД и граждан с деятельности на выяснение межличностных отношений; конфликт дезорганизует

мышление участников, разрушает сложившиеся системы отношений; напряженные конфликтные взаимодействия завершаются либо агрессией, либо аутоагрессией (агрессия загнана внутрь), и в итоге могут возникнуть психоневрозы и психосоматические заболевания.

С этой точки зрения в интересах достижения целей профессиональной деятельности целесообразно нейтрализовать возникшие конфликты.

Конфликты мешают достижению практических целей деятельности, поскольку в процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимания и сил участников с проблем правоохранительной деятельности на выяснение межличностных отношений (например, конфликт между сотрудником милиции и потерпевшим), дезорганизуется мышление его участников, разрушаются сложившиеся системы отношений.

Но сам по себе межличностный конфликт как факт разногласий, разных позиций, разных интересов сотрудника милиции и гражданина не может иметь ни положительного, ни отрицательного характера. Он содержит в себе риск, опасность ухудшения или разрушения отношений сотрудника милиции с гражданином, но также и возможность их прояснения, снятия напряжения и приход к взаимопониманию. Более того, специалистами развиваются представления о потенциальных позитивных функциях конфликта, который является сигналом неблагополучия, сигналом к изменению.

Современное понимание конфликта отвергает однозначно негативный взгляд на конфликты как на явление патологическое и деструктивное, который был характерен в прошлом при анализе человеческих взаимоотношений. Возможность позитивного эффекта конфликта может быть сформулирована следующим образом: конфликт ведет к изменениям, изменения — к адаптации, адаптация — к выживанию.

Применительно к рассматриваемым взаимоотношениям это означает, что если сотрудники ОВД воспринимают конфликт не как угрозу или опасность, но как необходимость изменений во взаимодействии с гражданами, то благодаря этому быстро адаптируются в новой ситуации и приспосабливаются к обстоятельствам, что позволяет своевременно разрешить конфликт.

Анализ практики показывает, что далеко не все конфликты разрешаются в процессе деятельности сотрудника милиции, и ему часто приходится действовать в ситуациях неразрешенных конфликтов, испытывая противодействие со стороны других лиц. Поэтому целесообразно говорить не только о разрешении конфликтов, но и о деятельности сотрудников милиции в ситуациях конфликтов. Поскольку сотрудник ОВД является должностным лицом и наделен государственно-властными полномочиями, его поведение в кон-

фликте имеет свою специфику. Поэтому, оценивая конфликтную ситуацию и помня о правах, которые предоставлены сотруднику милиции для разрешения эксцесса, не следует забывать и о возможностях урегулирования конфликтных отношений, об ответственности за их исход.

В конфликтных ситуациях важно помнить о тактике поведения. В таких ситуациях поведение человека определяется чаще не сознанием и волей, а его чувствами и эмоциями. Следовательно, необходимо, с одной стороны, контролировать проявление собственных эмоций, а с другой — влиять на эмоции и чувства конфликтующего гражданина.

Необходимые знания, умения и навыки помогают сотруднику милиции избрать такие приемы поведения в конфликте, которые могут оказать определенное воздействие на гражданина. Как правило, граждане ориентируются на поведение сотрудника милиции, поэтому уверенные и решительные действия сотрудника милиции могут породить у конфликтующего гражданина сомнение в правоте своих действий.

В конфликтной ситуации сотруднику следует избегать многословия и использовать в споре факты, доводы, логику, излагая мысли кратко и ясно, что позволяет лучше овладеть собой, сосредоточиться на разрешении конфликта. Достичь этого можно с помощью невербальных средств общения (жестов, мимики и др.): например, прямая осанка и поднятая голова вызывают уверенность в себе и своих действиях. Говорить следует спокойно, тактично, вместе с тем уверенно, властно, тоном, не допускающим возражений.

В случае оскорбительного отношения гражданина к сотруднику милиции не следует повышать голос в ответ на грубость, а нужно предупредить, что за оскорбление должностного лица он может быть привлечен к ответственности. Подобная угроза способна вызвать у оскорбляющего непроизвольный эмоциональный прогноз поражения, побудить к пересмотру своего поведения. Кроме того, в процессе такого взаимодействия тяжелой нагрузкой для психики оппонента является властный взгляд, поскольку он способен вызвать оцепенение, своеобразный гипноз, парализует волю к дальнейшему сопротивлению.

Сотрудники ОВД должны уметь управлять собой и для того, чтобы своими действиями не дать повода к возникновению конфликта. Даже если с помощью психологического контакта предотвратить эксцесс не удается, то создаются более благоприятные условия для применения других приемов прекращения конфликта, в частности, методов воздействия на психику конфликтующей стороны.

Если сотрудник милиции вступает в уже возникший конфликт, ему необходимо выбрать такую линию поведения, которая не усугубила бы сложившуюся ситуацию и позволила не потерять самообладание.

«Психология конфликтующих такова, что они обычно очень возбуждены и под влиянием эмоций односторонне направлены. Они перестают видеть что-либо хорошее в своем противнике, считают себя во всем правыми и обиженными другим лицом» (рис. 5.10).

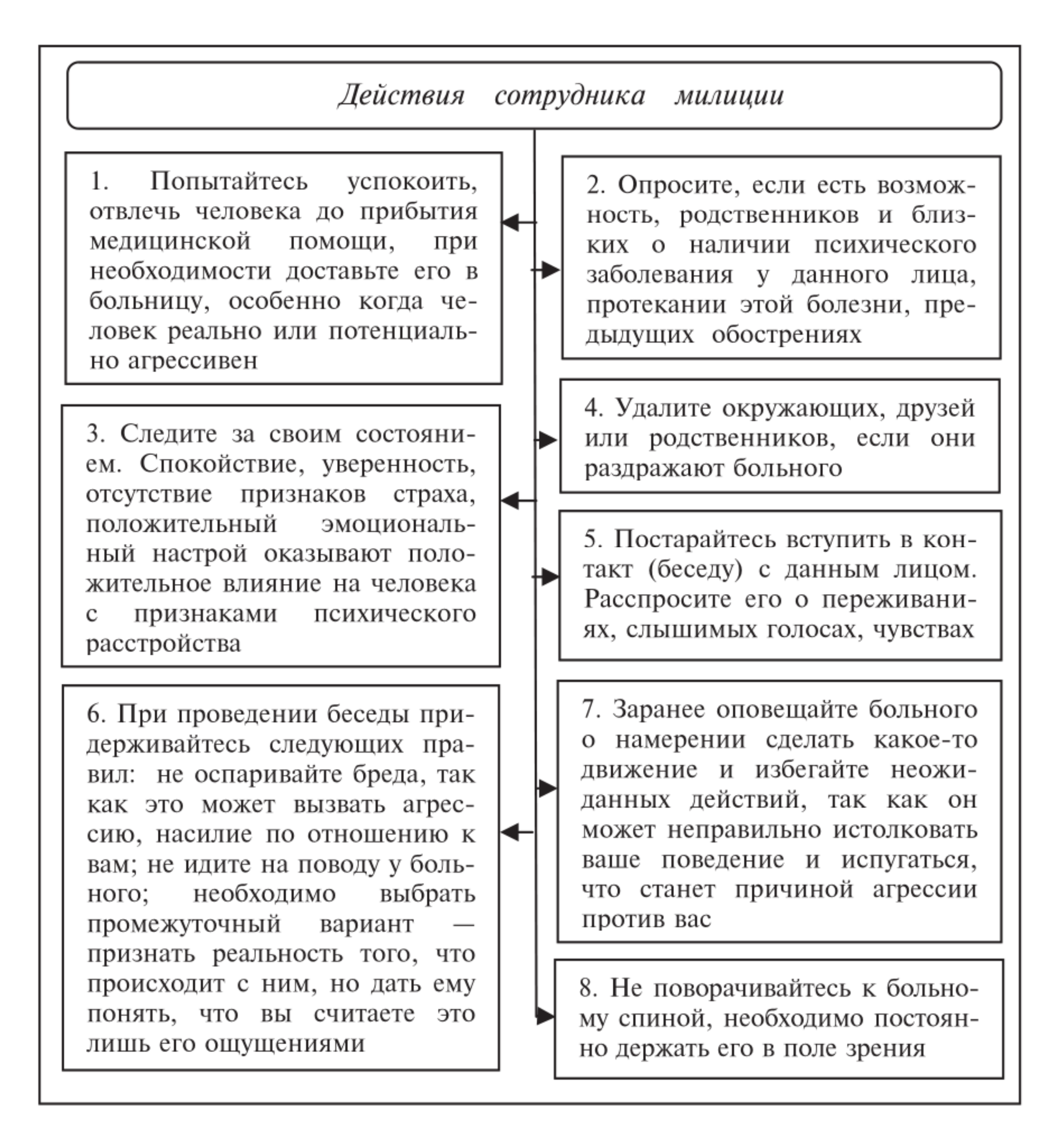


Рис. 5.10. **Рекомендуемые действия сотрудника милиции в отношении лиц с признаками психических расстройств**

Строгий контроль собственного поведения сотрудника милиции и умелое применение различных способов психологического воздействия на поведение граждан способны помочь в разрешении конфликта. Сотрудникам органов внутренних дел следует помнить об определенных этических правилах, при помощи которых можно предотвратить зарождающийся конфликт или ликвидировать уже возникший.

Отношения граждан и сотрудников ОВД должны строиться на соблюдении четкого разграничения прав и обязанностей каждого. Применительно к сотруднику милиции это означает, что в своих отношениях с гражданами он должен помнить об особенностях профессионального общения (о строгом соблюдении законности, о подчинении личных интересов общественным, о контроле своих чувств и эмоций, об уважительном отношении к гражданам и т.п.).

Ежедневно сотрудники органов внутренних дел вынуждены вступать в конфликт либо являться свидетелями конфликта на различных уровнях: личность — личность; личность — общество; личность — закон.

В процессе исполнения своих служебных обязанностей сотрудник ОВД постоянно находится под воздействием конфликтной ситуации. В большинстве случаев инициаторами конфликта являются граждане, но иногда сотрудники ОВД сами провоцируют конфликт своим необдуманным поведением (эмоциональным срывом и т.д.).

В подобной ситуации в соответствии со ст. 39 Закона «О милиции» гражданин, считающий, что действие или бездействие сотрудника милиции привело к ущемлению его прав, свобод и законных интересов, вправе обжаловать это действие или бездействие вышестоящим органам или должностному лицу милиции, прокурору или в суд.

Владение соответствующими умениями и навыками необходимо сотрудникам ОВД для управления конфликтами, а также для их разрешения. Эти знания и умения могут быть использованы не только в служебной деятельности, но и в повседневной жизни, на любых уровнях общения.

Честное выполнение служебных обязанностей сотрудника ОВД, его отношение к исполнению долга не остаются незамеченными со стороны граждан и всегда находят у них определенную оценку. Сотрудник ОВД, безукоризненно выполняющий служебные обязанности, показывает положительный пример для окружающих и этим вольно или невольно воздействует на общающихся с ним граждан, поскольку личный пример — наиболее эффективное средство воспитания уважения к себе и другим.

Одной из обязанностей сотрудника милиции можно назвать постоянное соблюдение служебного этикета, т.е. «совокупности правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям». Вежливое отношение к гражданам, лояльность, выдержка положительно оцениваются окружающими, как правило, вызывают ответное поведение, что способствует разрядке конфликтной ситуации.

Во взаимоотношениях с гражданами следует добиваться единства слов и действий, так как влияние слов намного усиливается, если их смысл подтверждается действиями сотрудника милиции. Слова же, идущие вразрез с поступками, теряют силу, вызывают скептическое отношение к ним и к личности самого сотрудника.

Критические замечания необходимо воспринимать спокойно, в Кодексе чести рекомендуется «...правильно и с достоинством воспринимать критику и замечания... граждан, уметь своевременно признавать допущенные ошибки, искренне и в тактичной форме принести извинения, загладить свою вину, а не искать ложного самооправдания». Вместе с тем, не стоит поощрять высказывания в адрес милиции, унижающие честь и достоинство ее сотрудников.

Сотрудникам ОВД не следует забывать о том, что в процессе их постоянных контактов с гражданами многие конфликты между ними не обходятся без очевидцев. Отношение наблюдателей к конфликтующим сторонам редко бывает нейтральным: они либо поддерживают сотрудника милиции, либо оказывают поддержку правонарушителю. Важно, чтобы законные действия сотрудника милиции находили понимание у окружающих, следовательно, одной из задач сотрудника милиции в подобном конфликте является привлечение на свою сторону очевидцев конфликта.

Характерным примером в сфере рассматриваемой деятельности милиции могут являться ее действия по обеспечению общественного порядка или в условиях массовых беспорядков, групповых драк и др., когда сотрудникам приходится задерживать и доставлять в орган внутренних дел всех подозрительных лиц для установления личности и выявления причастности к общественно опасным событиям.

При большом скоплении людей в общественных местах сотрудники ОВД должны уметь быстро оценить социально-психологическую обстановку, поскольку от их поведения зависит настроение окружающих, ведь бывает достаточно одного непродуманного слова, чтобы вызвать беспорядки, неповиновение. Поэтому сотрудникам ОВД (милиции) необходимо правильно применять некоторые приемы, способствующие ликвидации конфликтов при данных обстоятельствах.

Если окружающие занимают сторону нарушителей порядка, то для того, чтобы лишить последних этой поддержки, нужно предложить им разойтись. Кроме того, можно продемонстрировать фотографирование лиц, поддерживающих зачинщиков конфликта, такт как они часто проявляют активность лишь в расчете на свою безвестность. При демонстрации действия по запечатлению этих лиц для последующего опознания активность «сторонников» нарушителей, как правило, падает, а виновные лишаются поддержки окружающих.

В этих же целях при большом скоплении людей используется прием «ложных слухов». Например, слухи о том, что к месту конфликта приближается усиленный наряд милиции. Такой прием оказывает эффективное влияние на подобных очевидцев, так как в стихийно складывающихся группах, как правило, оказывается очень мало людей, осведомленных о подлинной сути конфликта и большинство любопытствующих, пытаясь восполнить дефицит информации о случившимся, принимает на веру любой слух без всякой его критики.

В связи с изложенным сотрудники милиции должны уметь пользоваться властными полномочиями и обладать высокой культурой, владеть элементарными знаниями этики, быть сдержанными и коммуникабельными, восприимчивыми к потребностям других и учитывать психические особенности людей.

Таковы некоторые правила поведения сотрудников правоохранительных органов в конфликтных ситуациях, соблюдение которых создает благоприятные условия для успешного разрешения конфликта.

5.8. Роль типичных моделей поведения личности в конфликте и ее значение при анализе конфликта и выборе адекватных решений по организации взаимодействия сотрудников милиции с гражданами

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия. При рассмотрении этого вопроса мы остановимся на некоторых теориях, раскрывающих поведение личности в конфликте, обусловленное различными факторами. В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации

Модель поведения	*Поведенческие характеристики личности*
1. Конструктивная	Стремится уладить конфликт Нацелена на поиск приемлемого решения Отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику Открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна
2. Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта Постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность Проявляет подозрительность и недоверие к сопернику Нарушает этику общения
3. Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам Непоследовательна в оценках, суждениях, поведении Легко соглашается с точкой зрения соперника Уходит от острых вопросов

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения. Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конфликт в деструктивный. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель, по сути, является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта. В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения: *уклонение* (*уход*); *приспособление* (*уступка*); *конфронтация* (*принуждение, борьба, соперничество*); *сотрудничество; компромисс* (рис. 5.11).

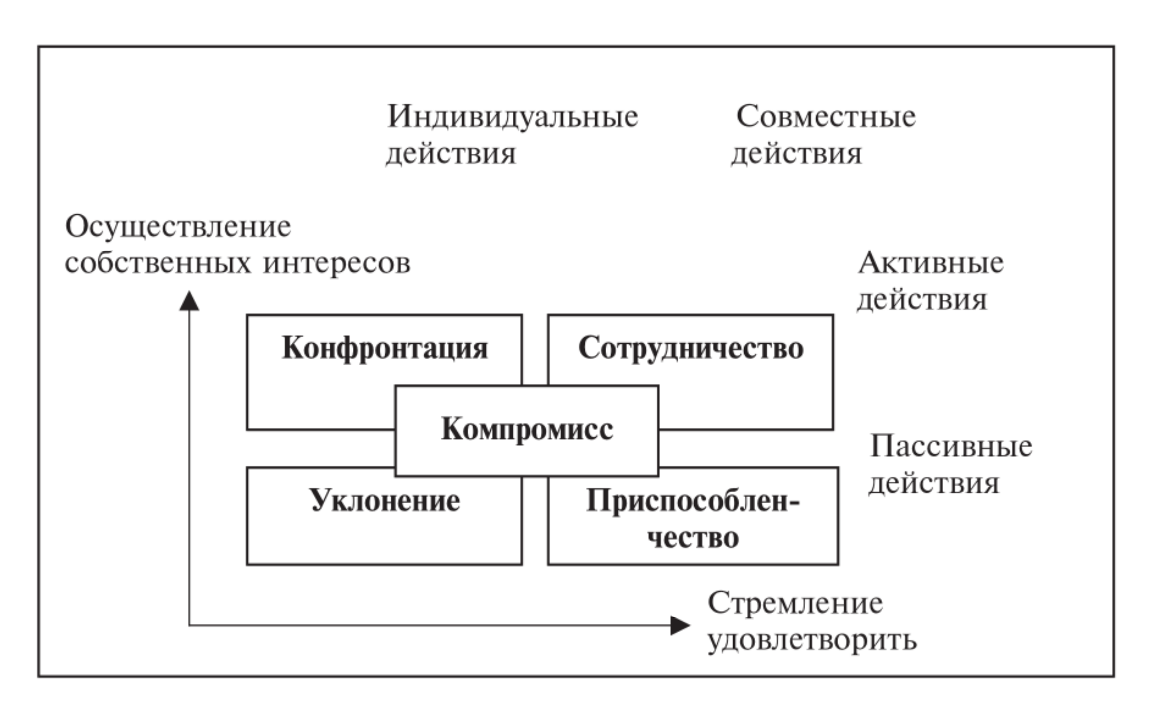


Рис. 5.11. **Стили конфликтного поведения**

Описав и систематизировав признаки различных стилей, И.Е. Ворожейкин предложил схематическую сетку стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. Итак, эта сетка демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий. Сам *стиль поведения* в конфликте определяется: во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании; во-вторых, на стиль поведения существенно влияет стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные. Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

Уклонение (*уход*) как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;

- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем. Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление (*уступка*) — стиль пассивного поведения, отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения, этот стиль в большей мере учитывает интересы оппонентов и не избегает совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя,

приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;

- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствуя себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременное нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности, по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.п. В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента. Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, непосредственно участвующие в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроигрышную, позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы не единственный в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения; лишенный в данный момент другого выбора, он практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно формулировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова. Нельзя, однако, забывать о том, что любое давление, в какой бы «элегантной», культурной форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Поэтому данный стиль мало пригоден в большей части межличностных конфликтов, это не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в коллективе, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры и доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему «тернист». Он требует времени, терпения, мудрости, дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательно выслушивать оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них взаимоприемлемого решения в ходе переговоров.

Компромисс занимает срединное место в сетке конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий.

Он предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К нему обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, осознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать лишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оп-

тимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Поэтому путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, что нашли графическое изображение в предложенной выше и рассмотренной сетке. И наконец, необходимо остановиться на типах конфликтных личностей (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Типы конфликтных личностей

Тип конфликтной личности	*Поведенческие характеристики*
1	2
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо
Ригидный	Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не считается с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимается как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду. Малокритичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям
Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого (даже горького) извлекает мало уроков

Окончание табл. 5.4

1	2
Сверхточный	Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем последним кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.д.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе
Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Не обладает достаточной силой воли. Излишне стремится к компромиссу. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих

Данная классификация позволяет понять и спрогнозировать поведение человека в конфликте, предвидеть возможную стратегию и тактику по выходу (обострению) из него, удачно коррелирует с описанными выше стилями поведения и механизмом управления конфликтом.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Глава 6
САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ И ИМИДЖ СОТРУДНИКА МИЛИЦИИ КАК ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ. СПЕЦИФИКА ЛИЧНОСТНО-ГРУППОВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

6.1. Сущность и виды самопрезентации. Психологическая характеристика имиджа сотрудника милиции

Любой психически здоровый человек заботится о впечатлении, которое он производит на окружающих. Стремление оставить во внутреннем мире других людей свои позитивные «следы» А.В. Петровский назвал потребностью в персонализации или потребностью «быть личностью». Не случайно Д. Майерс подчеркивает: «В разной степени мы постоянно управляем впечатлениями, которые создаем. Хотим ли мы произвести впечатление, запугать или показаться беспомощным, мы являемся общественными созданиями, играющими перед аудиторией».

Акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление, соответствующее чьим-либо идеалам, Д. Майерс называет *самопрезентацией*. Он включает в рамки данного определения как стремление человека наилучшим образом представить себя окружающим (внешняя аудитория), так и сохранять позитивное самовосприятие (внутренняя аудитория).

Сотрудник правоохранительных органов, как и каждый индивид, стремится, чтобы формирующийся в сознании внешней и внутренней аудитории образ своего Я был максимально положительным. В знакомых ситуациях предъявление самого себя происходит практически автоматически. В незнакомых обстоятельствах это требует сознательных усилий.

Однако чрезмерная забота о самопрезентации может нарушать и даже разрушать отношения. Дело в том, что зацикленность на проблеме своего позитивного образа нередко сопровождается использованием деструктивных стратегий самопрезентации, прежде

всего, ложной скромности, создания себе препятствий, самомониторинга и др.

Ложная скромность — демонстративное и публичное пренебрежение к себе, являющееся скрытым предрасположением в пользу своего Я и нацеленное на получение успокаивающих «поглаживаний» от окружающих.

Искусственно создаваемые себе препятствия — защита своего Я-образа путем нахождения подходящего оправдания собственным неудачам.

Самомониторинг — изучение способов презентации себя в социальных ситуациях и регулирование поведения с целью произвести желаемое впечатление на окружающих.

Такие стратегии, помогая человеку адаптироваться в конкретных ситуациях, вместе с тем ведут к отказу от собственных целей, мотивов, утрате своего личностного своеобразия. Человек привыкает постоянно «подлаживаться» под других людей, становится своеобразным «социальным хамелеоном».

Эффективность самопредъявления во многом зависит от уверенности человека в себе *(ассертивности)*, т.е. способности индивидуума предъявлять требования и запросы во взаимодействии с социальным окружением и добиваться их осуществления (Р. Ульрих).

С этим качеством личности в обратно пропорциональной зависимости находятся заболевание неврозами, сердечно-сосудистыми расстройствами и др. Не случайно проблема уверенности исследуется в различных аспектах практически во всех психологических теориях и психотерапевтических практиках.

Основная особенность неуверенной в себе личности состоит в том, что она стремится в максимальной степени избегать любых форм личного самопроявления. Любая форма презентации собственных мнений, потребностей, желаний, достижений либо не имеет смысла в системе их ценностей, либо невозможна вследствие отсутствия навыков их выражения, либо неприятна в связи с переживанием страха, чувства вины, стыда и др.

Для того чтобы человек уверенно чувствовал себя в ситуациях социального (в том числе профессионального) взаимодействия, он, по мнению Р. Лазаруса, должен обладать следующими качествами: способностью открыто говорить о своих желаниях и требованиях; умением говорить «нет»; способностью открыто говорить о своих позитивных и негативных чувствах; навыками установления контактов с окружающими.

Уверенность в себе формируется методами систематической работы над собой, знакомства с соответствующей литературой, наблюдения за поведением уверенных в себе людей и присвоением эффективных моделей социального взаимодействия и др. В послед-

нее время активно развивается и находит широкое применение такой вид психопрактики, как тренинг уверенности в себе (ассертивности), проводящийся как индивидуально, так и в составе групп.

Результатом самопрезентации и работы механизмов социальной перцепции являются имидж и авторитет человека.

Имидж представляет собой эмоционально окрашенный образ человека, формирующийся в его сознании и сознании окружающих людей и регулирующий их поведение и взаимодействие

Имидж проявляется в трех пространствах бытия личности: в ее внутреннем мире, в пространстве межличностного взаимодействия и во внутреннем мире других людей. В нем отражаются харизма, интеллектуальные и эмоциональные качества человека, стиль его взаимодействия с другими людьми и «вклады» во внутренний мир окружающих в виде авторитета, репутации и др. (рис. 6.1).

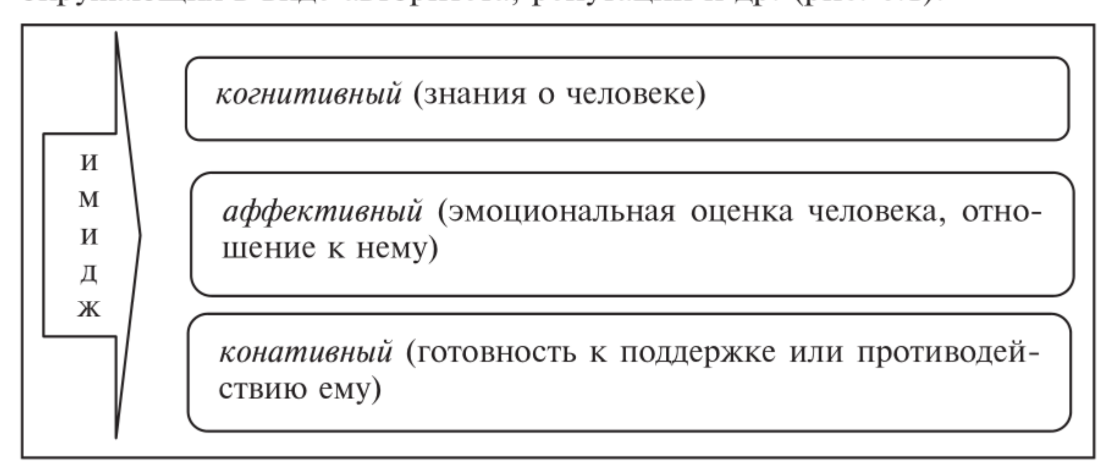


Рис. 6.1. **Компоненты имиджа**

Имидж содержит в себе не только более или менее проверенные, объективные знания о человеке, но и догадки, легенды, гипотезы о нем. В силу этого имидж наделяет человека новыми, зачастую реально не присущими ему, характеристиками.

По своему знаку имидж может быть положительным, отрицательным или нейтральным, и вследствие этого он способен оказывать позитивное или негативное влияние на профессиональные отношения сотрудника правоохранительных органов с гражданами.

От результата самопрезентации личности во многом зависит ее авторитет в своем социальном окружении, т.е. результат формирования имиджа

Авторитет является необходимым условием эффективности делового взаимодействия. Человек, не обладающий или утративший авторитет, в деловой среде обречен на неуспех.

В психологии под *авторитетом* (лат. —влияние, власть) понимается степень его влияния на людей, сотрудников организации, проявляющаяся в сфере отношений.

Авторитетный сотрудник милиции способен оказывать влияние на людей, которое объективируется в некоторых социально-психологических феноменах (А.В. Петровский) (рис. 6.2).

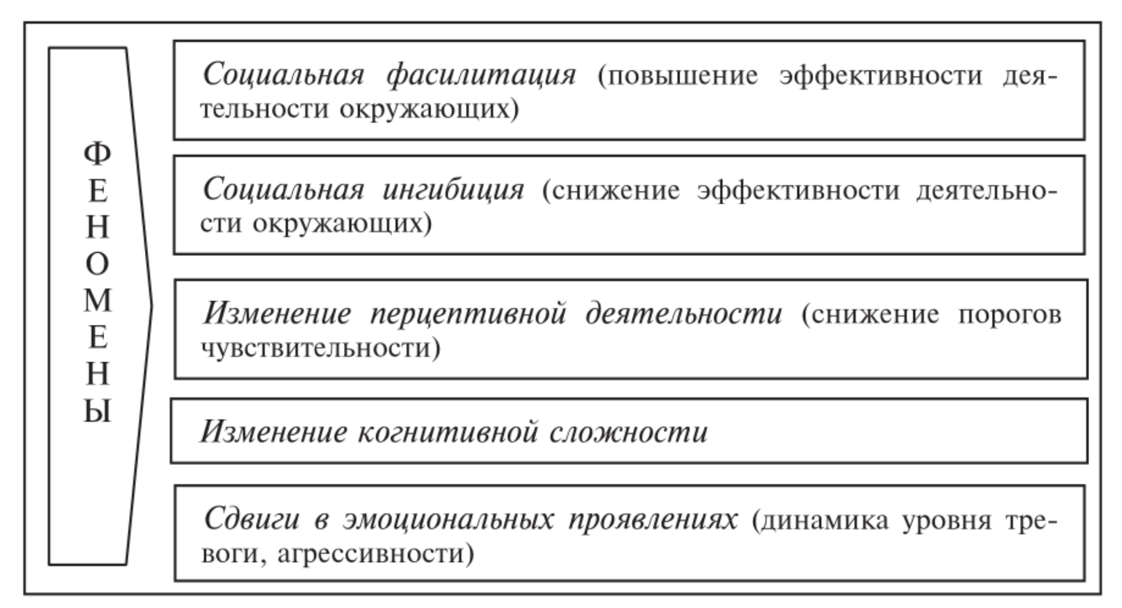


Рис. 6.2. **Социально-психологические феномены, в которых проявляется авторитет сотрудника милиции (по А.В. Петровскому)**

Авторитет сотрудника правоохранительных органов в среде профессионального взаимодействия является кардинальным условием эффективности его влияния на граждан, безусловного достижения целей своей деятельности

6.2. Психологические механизмы влияния имиджа на эффективность профессионального общения сотрудника милиции и его технологические схемы формирования

Имидж — это не только образ, складывающийся в сознании людей, но и своеобразный ярлык, приклеиваемый человеку, тесно связанный с понятием роли и по существу являющийся определенным вектором ролевого поведения человека. Он стимулирует воображение, требует от человека умения «жить на уровне имиджа»,

отвечать ожиданиям, и, следовательно, имеет мотивационную и мобилизующую силу (функцию).

Имидж оказывает внушающее воздействие на своего носителя и может превратиться в аутостереотип, входящий в образ Я. В силу этого он выступает мощным регулятором поведения как окружающих людей, так и своего носителя.

Психологическими механизмами воздействия имиджа на поведение человека являются самооценка, социальное сравнение, потребность в признании, престиже и др.

Социально-психологическим механизмом регуляции социального поведения носителя имиджа с окружающими являются социальные ожидания людей. По отношению к человеку, имеющему определенный имидж, формируются вполне конкретные ожидания окружающих. В зависимости от того, как эти ожидания осуществляются, человек обретает определенную репутацию — положительную или отрицательную.

Обратная связь, получаемая человеком об образе, складывающемся в общественном сознании, вызывает у него те или иные эмоциональные реакции, которые, в свою очередь, вносят коррективы в его поведение.

Технологическая схема формирования имиджа представляет собой последовательность применения процедур приведения его образа в соответствие с ожиданиями конкретной аудитории.

К технологическим схемам формирования имиджа человека можно отнести приемы, условно названные нами «Санта-Клаус», «Рояль в кустах», «Магнит», «Рэкет», «Контраст», «Последовательное приближение» и др.

Метод «Санта-Клаус» состоит в выявлении наиболее одобряемых значимыми для человека людьми качеств имиджа человека, выполняющего ту или иную социальную роль, и присвоении этих качеств. Причем такое присвоение может происходить как путем реального их формирования у себя, так и путем искусственного насыщения ими своего имиджа («пускание пыли в глаза»).

Метод «Рояль в кустах» предполагает априорное формирование у значимого окружения высокопозитивного отношения к конкретным личностным качествам и поведенческим стилям людей, выполняющих конкретные социальные роли и последующее их «обнаружение» у себя. Так, кандидату в руководители подразделения можно исподволь формировать у значимых других понимание высокой важности владения данным специалистом иностранным языком (связями в силовых структурах, опытом военной службы и др.), а затем заявить о своих способностях и возможностях в данной области.

Метод «Магнит» состоит в том, чтобы демонстрировать значимому окружению тесные отношения с такими людьми, которые обладают признанным в данном социуме (в области деятельности) авторитетом. В данном случае происходит бессознательный перенос качеств авторитетных знакомых на конкретного человека. Используя этот метод, многие, например, кандидаты в руководители различных уровней вовлекают в свою выборную кампанию известных политиков, ученых, деятелей культуры и искусства, спортсменов, демонстрируя «приятельские отношения» с ними.

Метод «Рэкет» предполагает безапелляционное приписывание себе деловых качеств других людей.

Метод «Контраст» основан на систематическом сравнении носителя имиджа с людьми, априорно проигрывающими ему по социально значимым качествам.

Метод последовательного приближения состоит в плановом, последовательном динамическом изменении своего имиджа от неприемлемого до максимально востребуемого в данной деятельности (сфере, социуме).

Этот метод используется в пиаровских рейтингах, предлагаемых СМИ массовой аудитории в ходе предвыборных акций. Практика показывает, что аудитория часто поддается «магии» постепенного и неуклонного роста рейтинга того или иного кандидата.

Преподносить себя так, чтобы создать желаемое впечатление о себе, не утрачивая своего лица и не теряя достоинства, развивая авторитет — дело тонкое, и ему нужно учиться постоянно. Наряду с методами совершенствования способов самопрезентации, характерными для естественной социализации, разработаны специальные методы развития имиджа, ассертивности, лидерских качеств, влияния на других людей

6.3. Виды личностно-группового общения: публичные выступления, служебные совещания, групповое принятие решений, брифинги и др. Психологические условия эффективного осуществления общения сотрудника милиции с различными аудиториями

Сотрудник милиции нередко оказывается в ситуации взаимодействия не с одиночным партнером, а с групповым. Такое взаимодействие осуществляется на публичной дистанции коммуникации. Публичная дистанция — расстояние между коммуникантами, предназна-

ченное для проведения служебных совещаний, учебных занятий, культмассовых мероприятий и др. (составляет более 4 метров).

Конкретные формы такого взаимодействия в решающей степени определяются его целью. По целевому критерию «асимметричного» общения выделяют: собрания, служебные совещания, публичные выступления, групповое обсуждение проблемы («Круглый стол»), групповое принятие решений (Мозговой штурм» и др.), групповое обсуждение отдельного случая, брифинги, конференции, семинары, групповое интервью, социально-психологические тренинги и др.

Следует оговориться, что перечисленные формы взаимодействия отличаются различной степенью асимметрии: в одних из них деловой человек проявляется как руководитель, в других он практически «растворяется» в аудитории. Но, тем не менее, его активность, социальный статус, характер взаимодействия с участниками мероприятия выделяют его из аудитории.

В зависимости от цели асимметричного взаимодействия выделяют: инструктивное выступление, эффективное выступление и случайное выступление (Тильман Ф, Робер М.-А.,1988).

Инструктивное выступление имеет целью обучение, обогащение аудитории знаниями. Такое выступление адресуется аудитории в целом и носит преимущественно безличностный характер.

Эффективное выступление — форма взаимодействия индивида с аудиторией, нацеленная на то, чтобы убедить ее, доказать, конкретизировать данные. Здесь речь должна идти не о знании вопроса, а о потребностях аудитории.

Цель случайного выступления состоит в самом разговоре с аудиторией. Речь идет о знакомом, само собой разумеющемся.

Эффективность взаимодействия в системе «деловой человек — аудитория» зависит от учета социально-психологических закономерностей такого общения.

В книге «Психология индивида и группы», написанной Ф. Тильманом и группой психологов под псевдонимом М.-А. Робер (1988), анализируются психологические условия эффективности общения человека с аудиторией. Большое внимание уделяется оценке проксемических факторов. В частности, подчеркивается, что для проведения собраний необходимо помещение достаточно освещенное, звукоизолированное, с адекватными температурными характеристиками и вентиляцией. Важным элементом аудитории, по мнению авторов, является классная доска, которая служит мощным средством концентрации мысли и самым важным средством обеспечения наглядности.

Психологами подчеркивается зависимость эффективности коммуникации в системе «Индивид — аудитория» от взаимного расположения участников взаимодействия. Выделяются следую-

щие проксемические формы организации такого взаимодействия (см. рис. 6.3).

Взаимное расположение, показанное на рис. 6.3 (а), наиболее релевантно для отдачи распоряжений и для сообщения информации, т.е. для проведения служебных совещаний, информирования, инструктажей, инструктивных занятий, брифингов и т.п. Такое расположение позволяет разместить наибольшее количество людей в ограниченной аудитории.

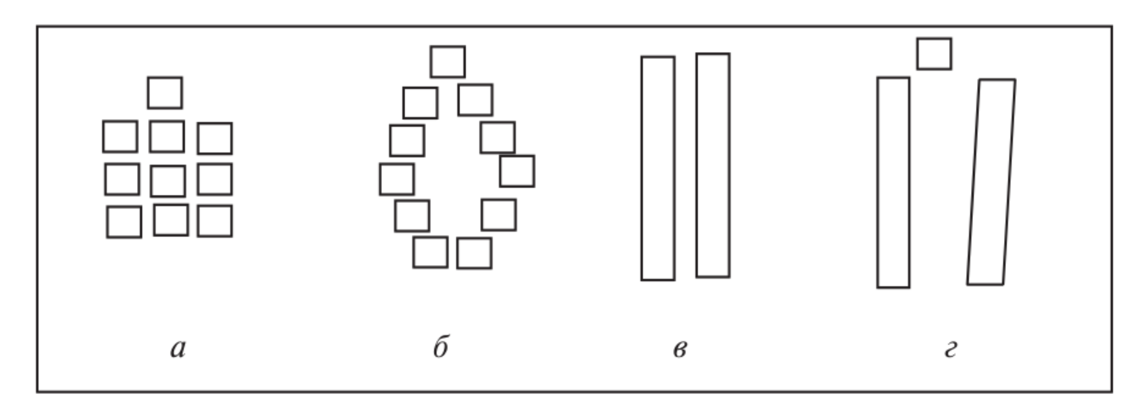


Рис. 6.3. **Формы организации пространства делового взаимодействия**

Расположение, показанное на рис. 6.3 (б) («круглый стол»), облегчает коммуникацию между участниками, создает обстановку непринужденности, психологического комфорта, безопасности, равенства. Вместе с тем оно в определенной степени нейтрализует роль руководителя, может привести к формированию нескольких точек лидерства. Такое взаиморасположение, с психологической точки зрения, максимально соответствует проведению таких видов взаимодействия, как групповое принятие решения, обсуждение проблем методом «Круглого стола», деловой семинар, социально-психологический тренинг и т.п.

Форма расположения, показанная на рис. 6.3 (в) может порождать конфронтационные тенденции в деловом взаимодействии, оказывать негативное влияние на свободный обмен мнениями. Оно более или менее приемлемо при осуществлении двусторонних переговоров, когда руководители располагаются в центре каждой делегации.

Схема делового общения, показанная на рис. 6.3 (г) удачно совмещает сильные стороны всех предшествующих схем. Участники легко общаются между собой, видят друг друга и руководителя, который автоматически наделяется лидерскими функциями и получает возможность легко управлять ходом взаимодействия. Одновременно такое расположение позволяет в ограниченной аудитории собрать большое количество людей. Она пригодна для проведения

любых форм делового общения (собрание, групповое принятие решения, семинар, конференция и др.).

Таким образом, простое изменение схемы взаиморасположения участников делового взаимодействия и руководителя оказывает влияние на его эффективность, Каждая из этих схем является наиболее релевантной для конкретной формы взаимодействия.

Результаты научных исследований обнаружили определенные характеристики выступающих, предпочитаемых аудиторией.

На первом месте оказались убедительность выступающего, его вера в то, о чем он говорит. Следует отметить, что данное предпочтение выдвинуто требованием жизни.

На втором месте — группа качеств, которые объединились в так называемый фактор доброжелательности. Высоко оцениваемые по этому фактору выступающие характеризуются как: а) добрые; б) тактичные; в) дружественно настроенные; г) приветливые; д) заботливые; е) мягкие; ж) откровенные и т.п.

На третьем месте оказались качества, которые были объединены в фактор «образованности». Черты личности сотрудников ОВД, которые достигли в наибольшей мере успехов в убеждающем воздействии: а) знающий; б) компетентный; в) логичный; г) последовательный и т.п.

Очевидно, из личностных качеств выступающего и складывается его авторитет. От престижности источника выступления существенно зависят степень доверия к нему, сила убеждающего и внушающего воздействия.

Какими же основными качествами должен обладать выступающий сотрудник ОВД при общении с массовой аудиторией? Эти требования приведены на рис. 6.4.

Бывают ситуации, когда выступающий ошибается, и это создает цепную реакцию. Думая об одной ошибке, он делает другую, третью, пока не испортит все выступление. Второе «я» весьма полезно в подобном случае, так как помогает избежать неряшливости и несобранности.

В зависимости от формы выступления различают четыре типа выступающих.

Первый тип — это выступающий-чтец. Читать допустимо в трех случаях. *Первый случай* — когда делается доклад от организации, подразделения, службы ОВД, поручившей выступать с докладом. В данном случае нужно передать мысли коллектива так, как утвердил коллектив. Своими словами передавать мысли здесь нежелательно (а порой и нельзя), так как можно что-то упустить или исказить смысл, цифры, факты.

Второй случай — выступление с научным сообщением о новых работах (такова традиция ученых).

Сотрудник должен

- Следовать требованиям законов Российской Федерации, нормам и положениям подзаконных правовых актов МВД России
- Знать предмет своей речи (как можно глубже) и специфические особенности различных аудито-
- Обладать достаточно широким кругозором и высокой эрудицией
- Уметь владеть собой, управлять своим поведением и контролировать его
- Уметь импровизировать
- Быть не только автором, но и исполнителем (во всех случаях нужно стремиться осознанно играть роль «лидера»)
- Постоянно анализировать свои выступления, объективно оценивая свои удачи и неудачи (а они обязательно будут)
- Иметь достаточные голосовые данные и умело использовать их
- Умело сочетать в выступлениях логичность и эмоциональность
- Уметь пользоваться всеми формами выступлений: выразительное чтение (доклад от лица организаций, отчет, научный доклад и т.д.); декламация наизусть; произнесение речи с периодическим подглядыванием в тезисы (конспект); импровизация и т.д.
- Умело исполнять в процессе выступления различные социальные роли (начальника, человека, стоящего на страже законов и правопорядка, и т.д.)
- Проявлять гибкость в выборе тех или иных позиций в зависимости от состояния аудитории, особенностей и содержания материала (например, позиция стража правопорядка, наставника, советчика, информатора, комментатора, собеседника, эмоционального лидера и т.д.)
- Воспитывать культуру речи

Рис. 6.4. **Требования к сотруднику ОВД как выступающему**

Третий случай — выступление ответственного или научного работника, когда текст заранее раздается всем присутствующим.

Главное требование к подобной форме выступления состоит в том, чтобы текст был прочитан глубоко осмысленно, выразительно, с акцентированием наиболее важных мыслей, формулировок, понятий, положений, понятно и доступно для слушателей. Следует постоянно помнить, что чтение — самая трудная форма восприятия публичной речи, поэтому нужно стремиться исполнить его артистически.

Второй тип выступающего — декламатор. Он заучил и декламирует речь наизусть. Это лучше, чем читать, но это опасно, так

как можно забыть фрагмент речи, и тогда уже вынимать бумажки и смотреть в них — значит провалиться. Поэтому лучше держать текст на всякий случай.

Третий тип выступающего самый распространенный — это тот, который *произносит речь свободно, но временами заглядывает в конспект*. Заглядывать рекомендуется, когда приводится цитата, цифры. Общий принцип здесь таков: чем меньше заглядывать в записи, тем лучше, поэтому предпочтительнее, чтобы конспект был в голове, а не голова в конспекте.

И, наконец, *четвертый тип выступающего — архитектор*. Он строит речь также, как строится дом. Сначала составляется план стройки, потом в сознании заготавливается (продумывается, подбирается) необходимый материал, а в аудитории уже происходит построение самой речи. Такие выступления рождаются из заранее заготовленных в голове и в душе материала, но само здание вырастает на глазах у слушателей. Такие выступления всегда воспринимались и воспринимаются сейчас наилучшим образом в любой аудитории.

В практике публичных выступлений сотруднику правоохранительных органов приходится занимать различные социальные роли, придерживаться и менять свои позиции в зависимости от состояния аудитории, особенностей, содержания материала и своих личных качеств. *Типичными позициями могут быть* следующие (рис. 6.5):

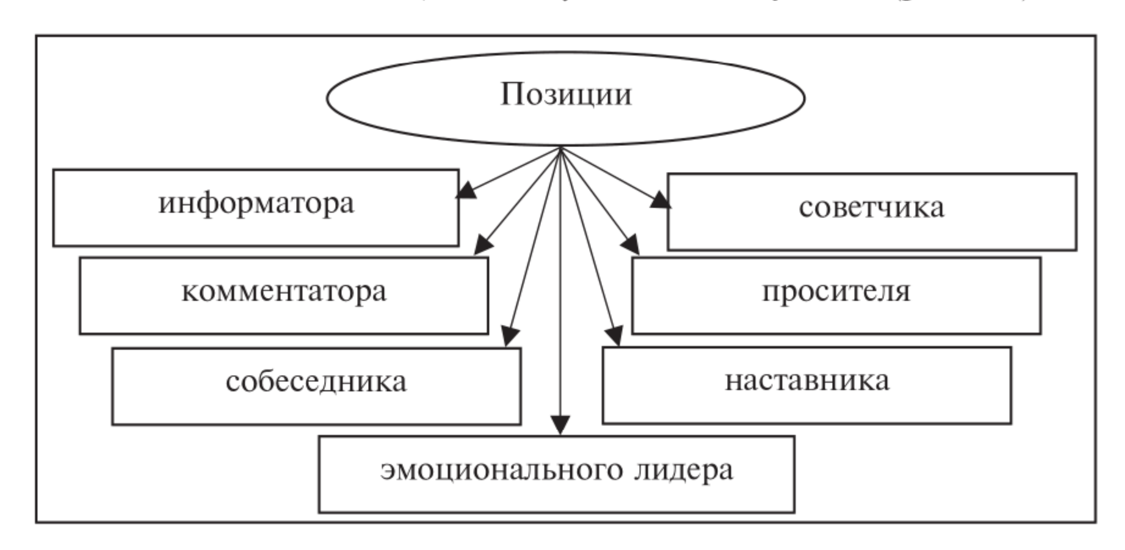


Рис. 6.5. **Типичные позиции сотрудника милиции во время выступлений**

Позиция информатора. Принимая во внимание деловой, эмоционально сдержанный настрой аудитории, сотрудник ОВД ограничивается преимущественно рациональным изложением сути вопроса, лаконично подчеркивая принципиальные положения и напоминая о возможных ошибках в понимании того, о чем он говорит. В то же время следует помнить, что позиция сотрудника ОВД в

качестве информатора резко ограничивает возможность для слушателей стать субъектом общения, участвовать в нем «на равных».

Позиция комментатора. Сотрудник ОВД выбирает эту позицию в том случае, если понимает, что ничего принципиально нового данной аудитории по рассматриваемому вопросу он сообщить не может. Слушатели достаточно осведомлены о проблеме и ждут от него дополнительных сведений, разностороннего глубокого анализа явлений, личных оценок. Если комментарий сопровождается обменом мнениями, то аудитория легко становится полноправной участницей общения.

Позиция собеседника. Сотрудник ОВД стремится придать своему сообщению характер доверительной беседы, избегая официальности. Он обращается к аудитории с прямыми или риторическими вопросами, просит слушателей высказать свое мнение. В основе его позиции по отношению к слушателям — сопереживание их настроениям, разделение их интересов и забот.

Позиция советчика. Эта позиция уместна при наличии двух совместно действующих условий: во-первых, если выступающий сообщает практически ценный, инструктивный для большинства аудитории материал; во-вторых, если аудитории известны его богатый практический опыт, глубокие знания проблемы.

Позиция эмоционального лидера. Эту позицию правомерно занять, если в аудитории царят задор, приподнятое настроение, если к сотруднику ОВД относятся с нескрываемой симпатией, а выступление позволяет перейти на дружеский, неофициальный тон разговора. При этом есть место обмену мнениями, шутками, импровизированным отступлениям.

Позиция наставника. Когда в выступлении преобладает нравоучительный, категорический тон. Такая позиция не всегда и не всем нравится, особенно в выступлениях перед гражданами, хотя в практике применяется часто. Здесь главное — соблюдать меру, иначе выступление может превратиться в скучные, назидательные нотации, что не будет способствовать достижению цели.

Позиция просителя. В ответ на шумное поведение присутствующих, что может свидетельствовать об отсутствии увлеченности выступлением, сотрудник ОВД, вместо того чтобы мобилизовать себя, просит присутствующих набраться терпения и дослушать его до конца. Такой позиции нужно избегать, вовремя перестроить свое выступление, сконцентрировать свои потенциальные возможности для его успешного завершения.

В психологической литературе (Робер, Тильман, 1988) содержатся общие рекомендации по осуществлению результативного взаимодействия в системе «человек — аудитория».

Так, начало выступления не должно быть вялым или нейтральным, слишком длинным или коротким. В нем не должны излагать-

ся личные трудности, проблемы выступающего. Вступление должно содержать «резюме», т.е. целевые установки и краткий обзор предстоящего разговора. Во вступлении должны учитываться время, место и ситуация взаимодействия, использоваться визуальные и аудиальные эффекты. Оно должно опираться на событие, взятое из жизни. Введение должно быть естественным и неразрывно связанным с остальными композиционными частями речи. В нем всегда следует стремиться к предельной лаконичности, простоте изложения и доходчивости восприятия.

Если позволяет обстановка, лучше всего начинать речь спокойно, в несколько замедленном темпе и сравнительно негромко. Затягивание даже удачно задуманного введения может привести к неуспеху выступления в целом.

Основная часть выступления должна быть выстроена так, чтобы постепенно вовлекать аудиторию в проблему. Для того чтобы информация могла проникнуть в сознание и подсознание человека, ее параметры должны соответствовать психофизиологическим возможностям воспринимающих его систем.

Сознание человека не воспринимает смысл фраз, состоящих более чем из 13 слов, произносимых без паузы дольше 5—6 секунд и проговариваемых со скоростью более 2,5 слов в секунду.
Мужчины наиболее внимательно слушают информацию первые 10—15 секунд контакта, затем начинают размышлять о своей позиции по данному вопросу.

Заключение должно начинаться после паузы, способной привлечь внимание аудитории, быть достаточно продолжительным и по существу являться кульминационным моментом выступления.

Понятно, что не сразу у каждого сотрудника получается уверенное и эффективное общение с масссовой аудиторией. Какие ошибки в выборе позиции допускают неопытные выступающие (рис. 6.6)?

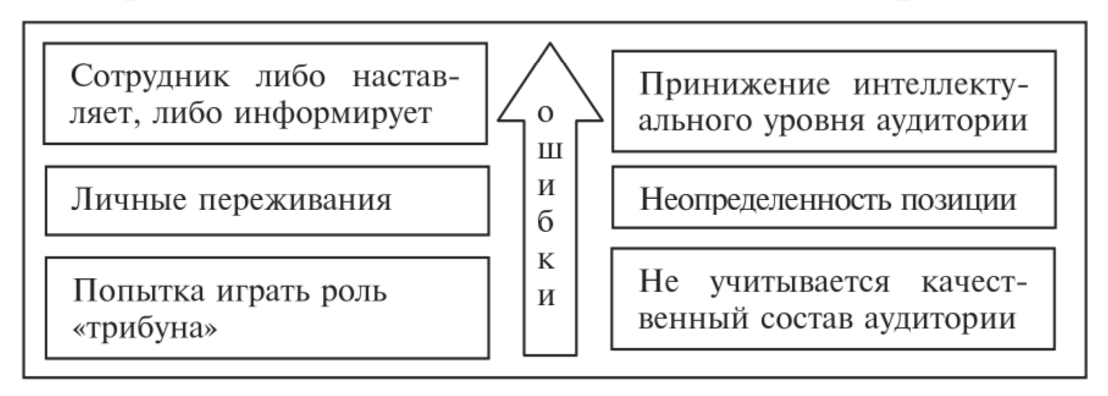


Рис. 6.6. **Типичные ошибки неопытных сотрудников во время выступления перед аудиторией**

Самое неприятное впечатление производят выступающие, которые независимо от аудитории (сотрудники ОВД, граждане и др.), ее возрастного и численного состава занимают привычную для них позицию — либо всегда только информируют, либо наставляют и при этом никак не учитывают в своей работе особенности слушателей. Они как бы лишены «чувства аудитории».

Встречаются и такие сотрудники ОВД, которые даже не задумываются над тем, какую позицию по отношению к слушателям занимают. Придя в аудиторию, они все еще продолжают переживать личные заботы, играть свою производственную роль. Аудитория не становится субъектом взаимодействия, а появление сотрудника с озабоченным и растерянным видом не передает людям заряда уверенности и оптимизма.

Еще хуже, когда у иного выступающего проскальзывает мысль о том, что тема трудная, и если кто-либо чего-то не поймет, то это естественно, и он не виноват. Иногда встречаются сотрудники ОВД, пытающиеся играть роль «трибунов». Говорят они словно на митинге, с пафосом, срывающимся от напряжения голосом.

Какие приемы можно использовать для привлечения и сосредоточения внимания аудитории? Назовем некоторые из них, наиболее часто встречающиеся в практике выступлений (рис. 6.7).

Рис. 6.7. **Приемы активизации внимания аудитории**

1. *Прием сопереживаний* состоит в привлечении необычного, яркого эпизодов, факта, приковывающего внимание слушателей и заставляющего их переживать случившееся вместе с выступающим.

2. *Прием парадоксальной ситуации.* Смысл его состоит в том, что выступающий в самом начале вычленяет противоположные стороны в оценке ситуации: «С одной стороны ...», «С другой стороны ...».

3. *Апелляция к непосредственным интересам аудитории*, особенно когда выступление затрагивает радостное событие (повышение в звании, награда и т.д.) или серьезность проблемы, стоящей перед личным составом подразделения ОВД.

4. *Юмористические замечания.* Юмор — один из наилучших способов настроить аудиторию на нужный лад. Однако пользоваться им рекомендуется в тех случаях, когда слушатели настроены, чтобы с ними шутили, когда это уместно, когда слушатели относятся к выступающему дружески и когда выступающий уверен в предполагаемом эффекте шутки и в своих возможностях юмориста (так называемая юмористическая жилка).

Юмористические вводные замечания могут коснуться целей выступления, самого выступающего, обстановки выступления, председательствующего, аудитории, недостатков человека, его слабых струнок и любого предмета, имеющего отношение к речи. Юмор бывает оригинальный (обычно самый лучший юмор) и позаимствованный. Оба могут быть с успехом использованы в выступлениях, но обязательным условием их применения является внешняя связь с содержанием высказываемых положений.

5. *Постановка проблемного вопроса.* Например, один из начальников УВД начал свое выступление так: «Уважаемые коллеги! Чем объяснить, что в последнее время у нас участились случаи нарушений дисциплины среди сотрудников как на службе, так и в свободное от работы время? Мы составляем хорошие планы воспитательной работы, проводим много мероприятий по разным направлениям, а количество нарушений, в том числе рецидивная преступность, растет. Всегда ли то, что мы предпринимаем, имеет целевую направленность, доходит до сознания и понимания своей роли сотрудников наших подразделений, всегда ли наши действия способствуют предупреждению этих нарушений?».

6. *Апелляция к событиям, времени, месту* не только делает выступление содержательно более богатым, но и актуальным для слушателей.

7. *Апелляция к авторитетам, к известным источникам информации, книгам, документам.* Вводные цитаты, крылатые изречения, афоризмы, выдержки должны привлекать внимание, в первую очередь, содержанием, а затем уже значимостью документа или громким именем автора. Они должны быть по возможности краткими, ясными и возбуждать интерес слушателей. Они могут быть подтвер-

ждением принципов, являющихся опорой содержания речи; могут дать надлежащий тон или заключать в себе изложение поставленной выступающим цели. Авторитетное изречение рекомендуется прочитать дословно, так как малейшее искажение, пропущенное слово или неправильное акцентирование фразы является признаком неуважения к авторитету. Не нужно стремиться удивлять слушателей своей «великолепной» памятью.

8. *Апелляция к личности выступающего.* Шутливым замечанием в свой собственный адрес можно установить контакт даже с предубежденно настроенной аудиторией. Слушатели всегда с сочувствием воспринимают рассказ выступающего о своих прошлых сомнениях, ошибках, победах, курьезных случаях из жизни. Искреннее изложение мотивов, побудивших пересмотреть свои взгляды, как правило, положительно настраивают аудиторию.

Приведенные приемы не исчерпывают всего их многообразия. В значительной степени все зависит от конкретной ситуации, содержания, настроения слушателей и самого выступающего.

Таким образом, мастерство публичной речи, умение убеждать, влиять на помыслы и настроения людей обязательны для большинства сотрудников ОВД, особенно для руководителей подразделений ОВД.

К сожалению, при взаимодействии многих сотрудников ОВД с большим количеством людей на собраниях, совещаниях, конференциях и др. мероприятиях нередко наблюдаются отсутствие мастерства у выступающих, шаблонные выступления по бумажке, поверхностность, казенность содержания и, как следствие, — недостаточная эффективность.

Происходит это, как правило, из-за незнания психологической природы публичных выступлений, потребностей, интересов в аудитории, неумения правильно построить композицию выступления и соединить в нем содержание и форму. Если к этому добавить неизбежное человеческое волнение сотрудника ОВД, неумение своевременно и правильно применять методы и приемы активизации внимания слушателей, то становится понятным, почему некоторые из них часто, даже имея представление о том, что сказать, не достигают поставленных МВД России целей.

Глава 7
ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

7.1. Основные подходы к изучению переговоров в современной психологии

Разработке основ урегулирования и разрешения конфликтов посвятили фундаментальные работы отечественные социальные психологи А.Я. Анцупов (1993, 1999), Н.В. Гришина (1995, 2000), С.И. Ерина (1982), Л.А. Петровская (1997), Б.И. Хасан (1996), А.И. Шипилов (1993, 1999, 2000).

Фундаментальная идея современной конфликтологии сводится к пониманию того, что конфликт может быть управляемым, в результате чего его исход будет иметь конструктивный характер.

Анализ научных работ в русле психологических особенностей ведения переговоров предполагает выделение четырех основных теоретических источников.

1. *Социально-психологическая традиция исследования переговоров как эффективного средства разрешения социальных конфликтов* опирается на богатейшую, прежде всего эмпирическую, базу политической науки, имеющую многовековую историю.

2. Вклад в исследуемую проблему *западной социологии*, чье влияние стало значительной философско-социологической базой для развития идей в области управления социальными конфликтами.

3. Рассмотрение проблемы разрешения конфликтов в рамках *традиционных психологических теорий.* Психологическое изучение разрешения конфликта концентрируется на анализе межличностных и внутриличностных противоречий, а также на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликтов, важнейшие из которых — переговорные процедуры. В психологии проблема разрешения конфликта исследуется, главным образом, в русле мотивационных и когнитивных концепций.

4. Важным источником возникновения самостоятельного направления по изучению психологии ведения переговоров являются *течения западной социальной психологии* — теоретико-игровое (М. Дойч, 1960; Раппопорт, 1960; Керр, 1989; Девис, 1991; Аллисон, 1992) и теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон, К. Томас).

Акценты смещаются с изучения процесса конфликтного взаимодействия и их типов к вопросам разрешения конфликтов. По сути, в основе обоих направлений в прямой постановке рассматриваются переговорные процедуры взаимодействующих в конфликте оппонентов, намечены возможные стратегии поведения противостоящих сторон, предпринята попытка определения и описания психологически конструктивных, зрелых поведенческих реакций в условиях разрешения противоречий.

В основе теоретико-игрового подхода лежит задача построения универсальной схемы взаимодействия оппонентов в вопросах разрешения конфликтов.

Альтернативой теории игр и результатом критики ее идей в социальной психологии стало появление так называемой теории организационных систем. Предмет исследования указанной теории тот же — стили поведения участников конфликтного взаимодействия. Однако если теоретики игр уповали больше на экспериментирование в лабораторных условиях (что и заложено в названии направления), то разработчики данного направления поставили перед собой задачу исследовать стили конфликтного поведения в реальных условиях.

Последние три десятилетия характеризуются устойчивым интересом психологов к вопросам разрешения конфликта, в том числе с применением переговорных процедур.

На базе теоретико-игрового подхода и теории организационных систем в 70-е годы начинает формироваться самостоятельное направление по исследованию теории и практики переговорного процесса и посредничества (медиации) как способов разрешения конфликта. В последние десятилетия именно это направление наиболее перспективно.

Проблема переговоров, а в более широком плане — психология переговорного процесса актуализировалась в российском обществе в последнее десятилетие, что в значительной степени стало последствием влияния западного опыта, где понятия «переговоры», «деловое общение» стали считаться конфликтологической, правовой и этической частями общей культуры индивида.

Систематическая практика переговоров, когда-то бывшая уделом только дипломатов и предпринимателей, ныне широко изучается профессиональными психологами, социологами, политологами, педагогами, специализирующимися на разрешении разногласий разного рода — от бытовых проблем до масштабных общественных конфликтов. Отношение к переговорам как к наиболее конструктивной форме урегулирования конфликтов стало результатом определенной эволюции взглядов в данной области.

Это привело к появлению целого направления в прикладной психологии — работе специалистов-практиков, способных оказывать помощь в успешном разрешении конфликтов путем профессионально организованного переговорного процесса.

Сегодня исследования ведутся в основном в двух направлениях:

1) выявление совокупностей условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам;

2) изучение процесса переговоров на той его стадии, когда стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений.

Наиболее интенсивным направлением исследований в области переговорного процесса является технология их ведения, описывающая совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров и включающая в себя принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентами

Интересен семантический аспект генезиса понятия «переговоры». В словаре В.И. Даля это понятие далеко от сегодняшнего восприятия. Переговоры означают «переговорить, говорить то же, повторять говоренное, передавать чужие речи». В толковом словаре русского языка, изданного в СССР в 1935—1940 гг. под редакцией Д.Н. Ушакова, под переговорами понимаются только мирные переговоры, которые проводятся по окончании войны. Об иных переговорах упоминания нет. В словаре С.И. Ожегова в 70-е гг. появляется значение, близкое к сегодняшнему пониманию: «переговоры — обмен мнениями с какой-либо деловой целью».

Термин «переговоры» ведет происхождение от латинского «negociare» и первоначально использовался для обозначения деловых сделок и разрешения спорных вопросов. Позднее термин «переговоры» стал ассоциироваться с деятельностью профессиональных дипломатов. На сегодняшний день термин «переговоры» приобрел широкое хождение, и различные типы регулирования споров от дел международных и проблем бизнеса до разного рода бытовых разногласий часто именуются переговорами.

Для отечественной социальной психологии, помимо исследований переговоров в рамках политологической традиции, правомерно выделить исследовательский интерес в области переговорного процесса, связанного с функционированием силовых структур, прежде всего, МВД — как узко ориентированная переговорная деятельность по отношению к преступникам, захватившим заложников (воздушное судно, исправительно-трудовое учреждение и т.д.).

7.2. Место и роль переговоров в экстремальных условиях

Начало переговоров с преступниками в мировой практике, оказавшее существенное влияние и на практику отечественную, датируется 5 сентября 1972 г., когда группа террористов захватила заложниками в Мюнхенской олимпийской деревне 9 спортсменов, требуя вылета в ближневосточную страну. Результаты проведения силовой операции оказались совершенно противоположны ожидаемым — все заложники погибли. Подводя итоги этой операции, эксперты пришли к выводу, что применение силы в подобных ситуациях требует особой осторожности, и альтернативой здесь могут быть только переговоры.

Международная общественность в рамках ООН принимает соответствующие законодательные документы — «Конвенция по борьбе с заложничеством в мирное время» (1977 г.) и «Конвенция о борьбе с захватом заложников» (1979 г.)

До начала 1990-х гг. специфические знания, накопленные специалистами соответствующих силовых структур, характеризуются как малодоступные для широкого круга общественности, в том числе для социальных психологов, разрабатывающих проблемы разрешения конфликтов посредством переговоров.

В открытой печати отсутствовали результаты таких исследований. Это обстоятельство вполне объяснимо с точки зрения инструментального использования переговоров в решении задач борьбы с одной из опаснейших форм правонарушений — преступлений с захватом заложников. Однако своеобразная ведомственная замкнутость исследований в этой области значительно обедняла общее направление изучения переговорного процесса в отечественной социальной психологии.

Кроме того, проблема в последнее десятилетие получила значительное общественное звучание в России и не могла не стать предметом пристального анализа со стороны широкого круга ученых в различных областях гуманитарного знания.

Отсутствие внятной практики в области урегулирования конфликтов посредством переговоров сказалось на эффективности решения внутренних проблем России. Страна оказалась практически беспомощной перед огромным числом конфликтов, обрушившихся на нее. Осознание значимости всестороннего анализа проблемы переговоров сподвигло ученых, представителей силовых структур сделать часть своих исследований доступными для специалистов, в которых инструментальной частью выступает уже не деятельность как таковая, направленная на решение проблемы, а непосредственно психические образования человека.

Российская, да и мировая, действительность, особенно после событий в США в сентябре 2001 г., свидетельствует о том, что переговоры в экстремальных условиях (применение или угроза применения силы, а это могут быть террористы, преступники) — довольно актуальная проблема для нашего времени, в частности, для сотрудников правоохранительных органов.

Фактически эти проблемы ставят руководителей разного уровня и ранга в положение, когда необходимо вести диалог с противником с целью прекращения насилия и достижения компромисса.

Надо помнить, что из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективными.

7.3. Функции переговорного процесса

Переговоры представляют собой специфический вид социального взаимодействия. Кардинальная характеристика такого взаимодействия — несовпадение целей, интересов, позиций людей, включенных в переговорный процесс. Потребность в переговорах и возникает лишь тогда, когда мнения не совпадают, интересы и позиции расходятся.

Переговоры, по мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, — древнее и универсальное средство человеческого общения.

Переговоры — сложное психологическое явление, заключающееся в особенностях психики человека, состоящее из умения находить взаимоприемлемые решения с другими людьми путем обмена информации.
Переговоры — это взаимное общение с целью достижения совместного решения

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия, и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждая из сторон переговоров сама решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение — это единое решение, которое участники рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Таким образом, *переговоры — это механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблем.*

Наличие общения сторон на переговорах — их важнейшая социально-психологическая характеристика, оно является неотъемлемой частью переговорного процесса. Р. Фишер и У. Юри отмечают, что без общения не бывает переговоров.

> Знание психологических основ поведения в переговорном процессе конфликтующих сторон, психологических механизмов их взаимодействия — одно из условий успешного управления этим процессом

Процесс переговоров может начаться, если стороны помимо противоречащих интересов имеют и значимые общие интересы; считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы; вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения. Готовность сторон идти на компромиссы или забота о получении другой стороной определенной выгоды не является обязательным атрибутом переговоров. Возможна ситуация, при которой каждая из сторон высказывает просьбу или выдвигает требование не с целью пойти на компромисс, а с целью добиться уступок только от другой стороны. Подчас сами переговоры могут привести к обострению отношений. Тем не менее отказываться от них нецелесообразно.

Необходимость в переговорах возникает тогда, когда имеются противоречия, различные точки зрения или необходимо договориться о совместной деятельности. Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной.

Это понимание предпочтительно должно носить как бы превентивный характер. А.И. Шипиловым была изложена следующая логика конфликтного взаимодействия. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную конфликтную структуру, привнося новые стимулы для дальнейших действий.

Схематично это можно представить так: переход от переговоров к борьбе — борьба накаляет эмоции — эмоции увеличивают ошибки восприятия — это ведет к интенсификации противоборства. Такой процесс дестабилизации получил в социальной психологии название «эскалация конфликта».

На сегодняшний день специалисты в области переговорного процесса (М.М. Лебедева, Р. Фишер) выделяют два вида переговоров, вытекающие из их предназначения, — разрешать споры и со-

трудничать. Один из них существует в условиях конфликтного взаимодействия, другой — в рамках проблемы (рис. 7.1).

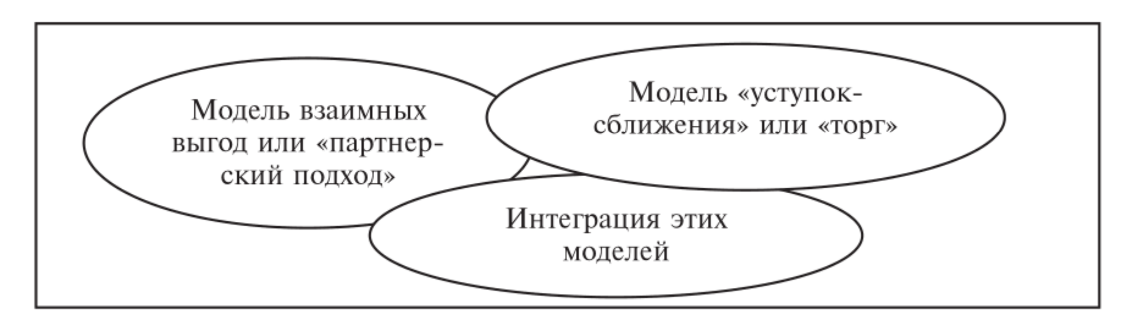


Рис. 7.1. **Модели ведения переговоров**

Они не функционируют сами по себе, а тесно переплетаются. Сотрудничество зачастую переходит в конфликт, а урегулирование конфликта в дальнейшем может привести бывших соперников к сотрудничеству. По мнению М.М. Лебедевой, переговорный процесс в условиях конфликта, во-первых, накладывает на участников другой уровень ответственности за принимаемые решения, многократно увеличивая «цену ошибки», поскольку неверное, как и несвоевременное, переговорное решение влечет продолжение или усиление конфликта со всеми вытекающими последствиями.

При сотрудничестве «цена» ошибки также может быть дорогой, однако в условиях предполагаемого доверия сторон ее легче исправить. Во-вторых, на переговорах в условиях конфликтных взаимоотношений речь идет о распределении или перераспределении, т.е. о том, как «поделить пирог», а не как его испечь. В связи с этим переговоры в конфликте отличаются большей жесткостью, настойчивостью в усилении своей позиции.

Анализ литературы по проблеме переговорного процесса позволяет выделить следующие их функции (рис. 7.2):

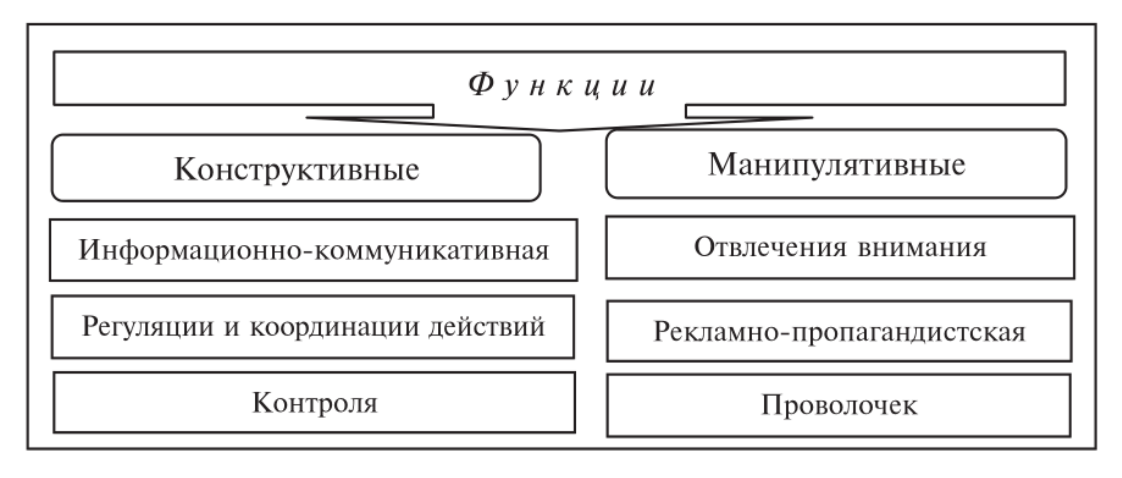


Рис. 7.2. **Общие функции переговорного процесса**

1. *Информационно-коммуникативная функция*. В данном случае стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, налаживанием новых связей и отношений. Как считает М.М. Лебедева, это еще не переговоры, а скорее «предпереговоры».

2. *Функция регуляции и координации действий*. В отличие от информационно-коммуникативной, эта функция реализуется, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности.

3. *Функция контроля*. Переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений. Эти функции имеют место там, где есть стремление сторон договориться.

4. *Функция отвлечения внимания* — часто используется с целью выиграть время для наступления более благоприятной ситуации одной из сторон.

5. *Функция проволочек*. В данном случае речь идет о поведении одной из сторон, направленной на то, чтобы успокоить оппонента, создать у него иллюзию стремления к конструктивному решению проблемы.

Две последние функции можно рассматривать как манипулятивные. Под *манипуляцией* в данном случае понимается вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Примеры такого рода взаимодействия с оппонентом часто можно встретить в практике ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников. В экстремальных ситуациях, когда преступники не идут на конструктивный диалог, такого рода переговоры становятся как бы «псевдопереговорами» с основной функцией — выиграть время для подготовки соответствующими службами специальной операции.

В.П. Илларионов готовность к силовой операции по освобождению заложников включает отдельным пунктом в алгоритм действий при подготовке к переговорам.

Необходимо отметить, что изложенное выше не означает, что манипулятивные действия сторон не предполагают наличие искреннего интереса в поиске разрешения противоречия. Использование этих функций, как приложение к первым трем, практически всегда будет иметь место на переговорах.

6. М.М. Лебедева выделяет еще одну функцию переговоров — *рекламно-пропагандистскую*. Такие переговоры встречаются в политике и в торговых отношениях. Они достаточно широко освещаются в печати для пропаганды взглядов, убеждений, идей и в целях рекламы.

В этом случае, по существу, стороны (или одна из сторон) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать,

но и даже обмениваться мнениями. Такого рода переговорная деятельность позволяет сторонам показать себя в выгодном свете в глазах общественности.

Эти переговоры тоже можно считать условно манипулятивными, только в данном случае оппоненты манипулируют не друг другом, а общественным сознанием. В качестве примера реализации упомянутой функции переговоров можно привести недавнюю попытку представителей А. Масхадова якобы начать переговорный процесс с федеральными силами. Однако на деле это была очередная попытка привлечения внимания к себе мировой общественности.

Любые переговоры многофункциональны и предполагают реализацию нескольких функций, образующих своеобразную иерархию, в которой разные функции могут быть более или менее важными для того или иного участника переговоров.

Важно помнить о том, что главной функцией переговоров остается все же разрешение противоречия, решение проблемы. Другие функции, по мнению Ф. Икле (1976), можно считать «побочными эффектами».

Помимо общих функций переговорный процесс в экстремальных ситуациях выполняет ряд специфических функций (рис. 7.3).

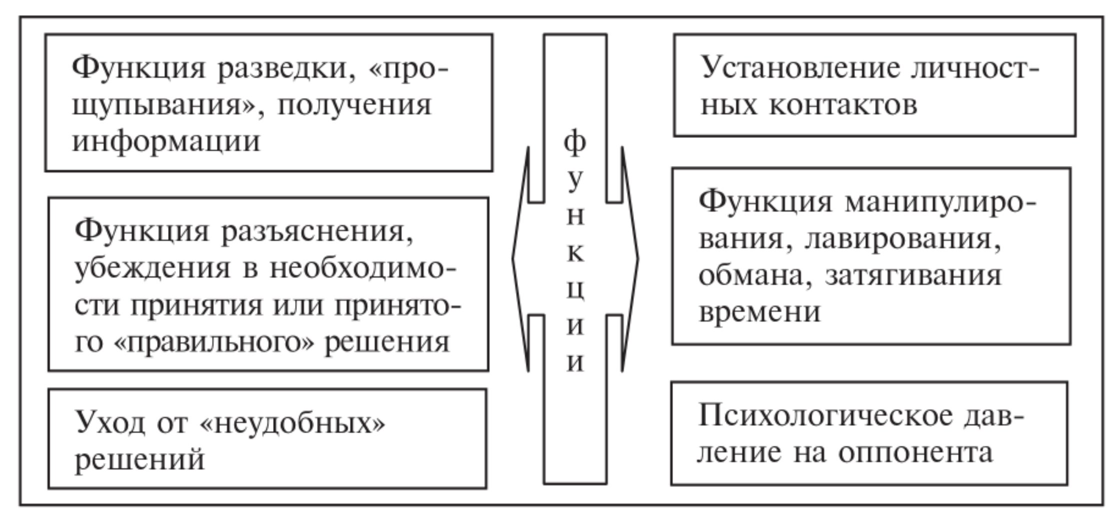


Рис. 7.3. **Специфические функции переговоров в экстремальных условиях**

1. *Функция разведки, «прощупывания», получения информации.* Данная функция реализуется через вступление в переговорное взаимодействие с представителями противостоящей стороны. Умело организованные переговоры, психологический настрой именно на переговоры, т.е. на совместную с оппонентом работу, всегда эффективнее, чем другие формы общения (предъявление требований, опрос, допрос и т.д.).

2. *Установление личностных контактов.* В данном случае указанная функция играет важнейшую психологическую роль в плане восприятия оппонентами друг друга.

3. *Функция разъяснения, убеждения в необходимости принятия или принятого «правильного» решения.* Далеко не все требования федеральной стороны принимаются противостоящей стороной нейтрально либо с готовностью их выполнять или мириться с ними. В то же время переговорный процесс с лицами, так или иначе заинтересованными в складывающейся обстановке, в значительной мере снимет лишнюю нервозность и эмоциональный градус даже при негативном отношении к высказанным требованиям.

4. *Функция манипулирования, лавирования, обмана, затягивания времени.*

5. *Психологическое давление на оппонента.* Реализация этой функции предполагает как непосредственно психологические, вербальные и невербальные приемы давления, так и опосредованные, как, например, демонстрация силы, апелляция к негативным для противостоящей стороны последствиям возможного применения силы и т.д.

6. *Уход от «неудобных» решений.*

7.4. Типология ситуаций переговоров в профессиональной деятельности сотрудников милиции

Переговоры сотрудниками правоохранительных органов ведутся в следующих ситуациях: захват заложников; похищение людей; хищение взрывчатых и отравляющих веществ с угрозой совершения террористического акта; преступные посягательства на произведения искусства и памятники старины, антиквариат; с преступниками при их задержании.

Специфика этих случаев такова, что правоохранительные органы не имеют возможности пресечь и предотвратить преступление предусмотренными законом мерами:

а) либо вследствие неизвестности места пребывания преступников при захвате заложников, похищении людей, в том числе детей, при угрозах взрывов, совершении других названных выше преступлений, розыске преступников;

б) либо когда применение предусмотренных законом средств пресечения преступной деятельности (применение спецсредств, физической силы, оружия, задержания и ареста преступников) может повлечь тяжкие последствия в виде гибели людей, уникальных произведений искусства, причинение другого непоправимого ущерба. Переговоры — незаменимый в этих случаях выход из возникшего конфликта.

Представляется, что в ходе переговоров нередко реализуются «пресечение» и «предотвращение» преступлений, достигается индивидуальное предупреждение преступлений, отказ от преступных намерений, пресечение акта преступного поведения. В этом заключается смысл переговоров с преступниками, залог их эффективности в борьбе с преступностью.

Рассмотрим особенности этого вида переговоров.

По цели ведения переговоров: об освобождении заложников и похищении людей (в том числе детей), предупреждении взрывов, поджогов, отравлений и других подобных акций, выдаче похищенного оружия, взрывчатых и отравляющих веществ, бактериологических, радиоактивных и других материалов, возвращении похищенных культурных и исторических ценностей, о сдаче преступников властям и др. (могут одновременно достигаться две и большее число целей).

По мотивам действий преступников: политическим, националистическим, корыстным, незаконной эмиграции, уклонения от задержания, освобождения из-под стражи, мести, иным преступным намерениям (имеют место различные совокупности этих мотивов.)

По отношению к преступлению и возбуждению уголовного дела: до совершения преступления, в период совершения преступления, после совершения преступления; до возбуждения уголовного дела, после его возбуждения.

По длительности переговоры с преступниками бывают краткосрочными — их период определяется количеством часов, среднесрочными — их период определяется сутками, длительными — их период исчисляется неделями, месяцами и даже годами.

По числу сторон: двусторонние, многосторонние, когда каждая сторона имеет собственные интересы в переговорах.

По числу участников: один на один (представители каждой стороны), по несколько человек с каждой стороны, между группами людей. Различные комбинации численности сторон в зависимости от ситуации.

По степени сложности: простые, когда обсуждается один предмет переговоров; сложные, когда обсуждается ряд вопросов в их последовательности и преемственности (многоходовые).

По уровню представительства сил правопорядка: на местном уровне (городском, районном), на уровне республики, края, области, на государственном уровне, с участием представителей иностранных государств, смешанные уровни представительства.

По степени опосредования контакта сторон: прямые (непосредственный контакт), через посредников (переводчиков), с участием третьей нейтральной стороны, смешанные типы таких переговоров.

По форме контакта сторон, форме ведения: устные, письменные, без применения технических средств (радио, телефон, мегафон и другие средства связи), смешанные формы контакта сторон.

По степени гласности: гласные, о ходе которых информируется общественность; негласные (тайные), когда признано необходимым не сообщать о них по различным оперативно-тактическим и иным основаниям, по договоренности сторон.

По характеру условий, выдвигаемых преступниками: приемлемые, невыполнимые условия, частично выполнимые.

Практика ведения переговоров с преступниками требует также разграничения ситуаций в зависимости от:

- известности или неизвестности места нахождения преступников и заложников;
- стационарного места нахождения преступников и заложников (жилой массив, подразделение ИТУ, промышленный объект, предприятия, учреждения, полевые условия и др.);
- возможности или невозможности применения к преступникам силы (физической силы, специальных средств, оружия);
- наличия данных о личности преступников и их жертв, преступных намерениях;
- нахождения преступников в кабине пилотов (при захвате воздушного судна).

Кроме того, переговорные контакты можно рассматривать как неизбежные и потенциально возможные в следующих ситуациях.

1. *Взаимодействие с населением, предполагающее переговорный контакт в процессе осуществления патрульно-постовой службы для охраны общественного порядка в крупных населенных пунктах*. Характеризуется протеканием в условиях психологической напряженности, а иногда и в конфликтных ситуациях. Для сотрудника милиции важно уметь установить контакт с гражданами и вызвать их доверие. Неумение найти адекватный стиль общения в сложных, конфликтных, нестандартных ситуациях негативно сказывается на оценке их деятельности населением, может осложнить реальную ситуацию.

2. *Взаимодействие с населением, предполагающее наличие переговорных контактов, осуществляемое в обычных условиях*. Обеспечение массовых мероприятий предполагает особо напряженные в психологическом плане ситуации социального взаимодействия, в том числе переговоры с толпой (группой людей) с пониженным уровнем рационального восприятия, чье поведение часто выходит за рамки права, не говоря уже об этических нормах.

3. *Переговорные ситуации, проводимые сотрудниками подразделений специального назначения*. Характеризуются высокой степенью пси-

хологической напряженности, реально существующим, а не предполагаемым риском для жизни. Специфика задач, возлагаемых на спецназ, предполагает непосредственно боевую деятельность в различных ситуациях. Тем не менее, общий настрой на прежде всего физическое устранение оппонентов не исключает и переговорный контакт с противостоящей стороной. Когда же речь идет о жизни заложников, то переговоры, как правило, проводятся обязательно.

4. Особое место в переговорной практике занимают *переговорные ситуации в чрезвычайных условиях.* Как правило, под официальной формулировкой «обеспечение режима чрезвычайного положения» в обыденном сознании укоренились войны и военные конфликты на территории бывшего СССР и нынешней России. Переговорная практика настолько богата, что дать ей точную научную классификацию достаточно сложно.

Переговоры с лидерами незаконных вооруженных формирований. Цели этих переговоров могут быть различными: переговоры о прекращении боевых действий, чаще как ультимативное требование со стороны федеральных сил. Кроме того, возможны переговоры по поводу заключения временного перемирия; переговоры, связанные с обменом пленными либо погибшими; переговоры по поводу оставления незаконными вооруженными формированиями различных населенных пунктов, чтобы не допустить большого числа жертв со стороны мирного населения и разрушений (часто ведутся с помощью посредников (старейшины, наиболее уважаемые граждане, представители местной администрации), иногда без непосредственного контакта с лидерами незаконных вооруженных формирований, а только с посредниками); переговоры по освобождению лиц, взятых в заложники.

Переговоры с местным населением, нейтральным по отношению к вооруженному конфликту:

- переговорный контакт с администрацией, религиозными лидерами, старейшинами по урегулированию самых различных вопросов;
- переговоры с гражданами по соблюдению режима чрезвычайного положения, налаживания взаимоотношений с населением, при проверке паспортного режима, при блокировании населенных пунктов и др.;
- переговорный контакт с группой граждан (толпой), часто враждебно настроенной — как один из наиболее сложных видов переговорного взаимодействия.

Представленные ситуации потенциального переговорного взаимодействия характеризуются непредсказуемостью, новизной, а иногда и уникальностью.

7.5. Особенности и организационно-правовые основы ведения переговоров сотрудниками правоохранительных органов

Важная отличительная черта переговоров — их направленность на согласование целей и интересов. Какие бы схемы и технологи ведения переговоров ни применялись сторонами, они могут достичь конкретного результата лишь посредством согласования целей.

Другая особенность переговоров состоит в том, что стороны, хотят они этого или нет, вынуждены считаться с мнением друг друга. Более того, всей структурной организацией и динамическими тенденциями переговорного процесса они подталкиваются к достижению взаимного доверия.

Наконец, переговоры отличаются от других видов профессионального общения тем, что оппоненты вынуждены стремиться к обеспечению баланса власти и взаимного контроля сторон. В процессе переговоров договаривающиеся стороны способны использовать различные методы: от признания собственной неправоты до угроз и шантажа. Поэтому без взаимного контроля достижение реального результата невозможно, так как переговоры скатываются к конфликту (Анцупов А.Я., Шипилов А.И., 1999).

Особенностью переговоров является и то, что они, как правило, ведутся группами людей. Переговоры могут также вестись специально назначенными переговорщиками, цели которых (выполнить заказ) существенно отличаются от целей заказчиков (решить проблему). Тем не менее, критерием успешности переговоров выступает выполнение обеими сторонами заключенных договоренностей.

Перечисленные особенности оказывают влияние на выбор соответствующих схем и методов в формате переговоров.

В качестве противостоящей стороны на переговорах могут выступать как обычные граждане, местное население, так и преступившие закон. По сути, это два разных вида переговорного взаимодействия с оппонентами, требующие от сотрудника милиции определенных переговорных навыков. Первые ситуации будут характеризоваться в большей мере как профессиональное общение, где общая культура, нормативность поведения милиционера, реализация им определенных этических норм станут определяющими в переговорном взаимодействии.

В то же время всегда существует потенциальная возможность выхода поведения простых граждан за рамки не только норм морали, но и права, что делает указанные переговоры потенциально трудными, а иногда и опасными.

Вторые ситуации подпадают под целое направление в переговорной практике силовых структур, прежде всего представителей органов МВД — переговоры с преступниками (рис. 7.4).

В большинстве случаев цели будут носить интегральный характер, т.е. присутствовать в комплексе. Например, стремление сохранить жизни и здоровье подчиненных военнослужащих, предпочитая уклониться от столкновения в ситуации, где это возможно, безусловно, будет для офицера одновременно личной, человеческой и общественно значимой целью.

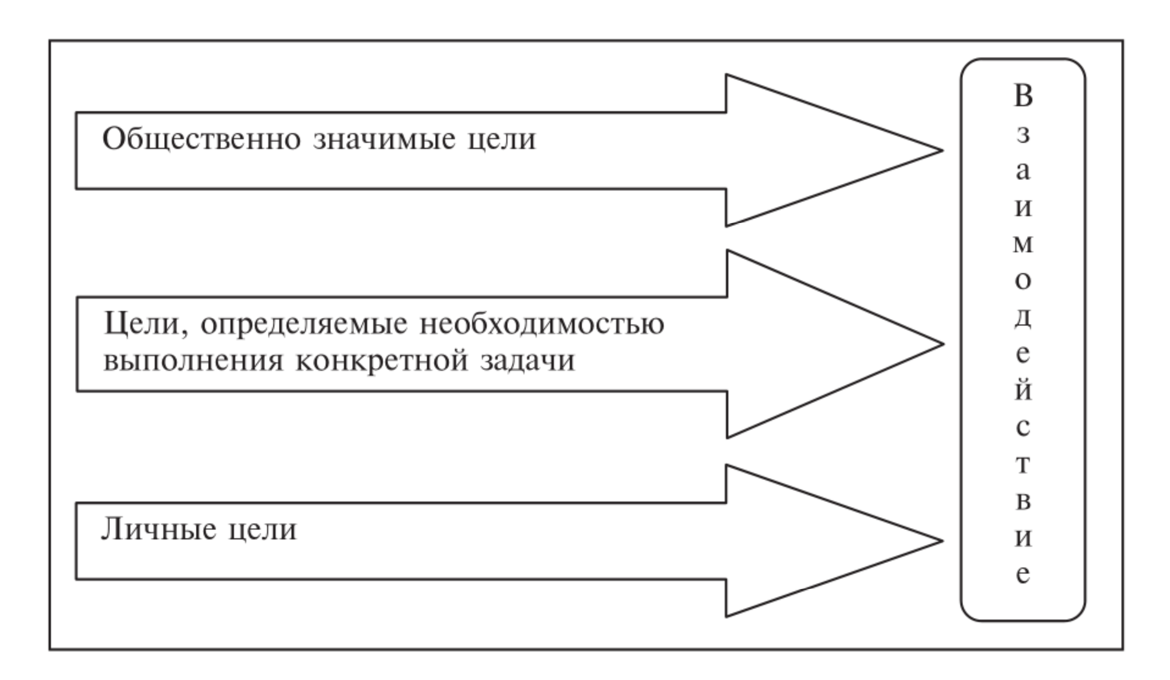


Рис. 7.4. **Цели переговорного взиамодействия**

Таким образом, анализ социально-психологической стороны переговорных ситуаций позволяет выделить *три формы переговорного контакта с оппонентами.*

1. Переговоры, *допускающие манипуляцию оппонентом*, главной задачей которых является разрешение противоречия не путем «классических переговоров», а нейтрализацией влияния оппонента. Иногда под «ширмой» переговоров речь может идти и о физическом устранении противостоящей стороны, в зависимости от «цены» предмета переговоров. В то же время разрешение противоречия может не выходить за рамки самих переговоров, и инструментальным фактором будут выступать переговоры, а не силовое разрешение проблемы.

2. Переговоры с противостоящей стороной как *средство разрешения конфликтов различной степени напряженности,* предполагающие учет офицером-переговорщиком статуса и точки зрения

оппонента. Подобная форма переговорного контакта в наибольшей степени соответствует понятию «классические переговоры», рассматриваемому в социальной психологии.

3. Переговоры как *профессиональное общение* с противостоящей стороной в отсутствие ярко выраженной конфликтной ситуации, являющееся, по сути, искусством ведения спора, диалога.

Всем трем перечисленным формам переговорного контакта будут присущи как общие черты, так и особенные, специфические.

Характеризуя организационно-правовые особенности переговоров при выполнении служебно-боевых задач, необходимо обратить внимание на знание правовых основ ведения переговоров с преступниками:

- ст. 2 Конституции РФ «Защита прав и свобод человека и гражданина — обязанность государства»;
- ст. 2, 14, 17 и 18 Федерального закона «О борьбе с терроризмом» (1998);
- УК РФ и УПК РФ;
- ст. 11 «Права милиции» Закона РФ «О милиции»;
- ст. 12 «Условия и пределы применения физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия» Закона РФ «О милиции»;
- приказ МВД России от 12 января 1996 г., касающийся ситуаций захвата заложников и ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Кроме того, надо иметь в виду ряд моментов (рис. 7.5): во-первых, у достигнутых договоренностей в ходе переговоров нет юридической силы. Ситуации могут иметь самые различные последствия, вплоть до трагических, связанных с расправой с участниками переговоров.

Во-вторых, контакт с противостоящей стороной не всегда санкционирован вышестоящим руководством. В большинстве случаев нет возможности получить указания или совета, очень многое будет зависеть как от общей переговорной подготовки сотрудника, так и его готовности именно к конкретным переговорам, что потребует четкого понимания уровня своих полномочий, определения максимума и минимума условий, на которые может пойти переговорщик.

В-третьих, переговорщик в ряде случаев находится в заранее невыгодном положении. Он как представитель государства выступает на страже закона и обязан его соблюдать. Оппонент же часто просто игнорирует закон. И если общение с конкретным оппонентом, в той же степени заинтересованным в разрешении противоречия, носит, в самом общем плане, предсказуемый характер, то оппони-

рование, например, толпе (эмоционально возбужденной группе людей) во многом будет хаотичным.

В-четвертых, цена итогов переговоров может быть самой высокой, вплоть до сохранения жизни офицера-переговорщика и его подчиненных. В этом коренное отличие от других видов переговоров, например, дипломатических либо коммерческих.

В-пятых, переговоры протекают в экстремальных условиях. Выявлено, что процентное соотношение переговорных ситуаций в условиях выполнения служебных задач в «боевых» и «мирных» условиях (предложенные термины носят в определенной степени условный характер, где «боевые» условия определяются наличием элементов экстремальности их выполнения, а «мирные» — переговорные контакты в нормальных условиях выполнения) составило: в «боевых» условиях — 86%; в «мирных» условиях — 14%.

Рис. 7.5. **Организационно-правовые особенности переговоров, проводимых сотрудниками милиции при выполнении служебно-боевых задач**

Такое соотношение позволяет отметить, что переговоры ведутся в основном в условиях, характеризующихся элементами экстремальности, что, в свою очередь, подчеркивает важность и необходимость изучения данного социально-психологического процесса.

В-шестых, переговоры характеризуются скоротечностью (чаще всего длятся несколько часов, редко — более суток).

В-седьмых, временной фактор не имеет большого значения. За редким исключением, важен результат, достигнутый в кратчайшие сроки. Эти сроки определяются и находятся в прямой зависимости от сроков выполнения конкретной, локальной задачи.

По данным Е.А. Иванова (2002), 73% респондентов были участниками переговорного взаимодействия в интервале от одного (и менее одного) до нескольких часов; 21% опрошенных участвовали в переговорах в течение одного дня; в 6% случаев проблема разрешалась в процессе более длительных контактов с противостоящей стороной, продолжавшихся несколько дней.

В-восьмых, переговоры ситуативны по возникновению, в большинстве случаев проходят без серьезной предварительной подготовки.

В-девятых, исследуемый вид переговоров имеет и свои специфические функции (подробно мы рассмотрели их в предыдущем параграфе).

7.6. Содержание переговорного процесса

Переговоры — процесс неоднородный по задачам. Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. Наиболее распространенный традиционный подход предполагает выделение трех этапов в переговорном процессе (М.М. Лебедева):

1) подготовка к переговорам (предпереговорная стадия);

2) ведение переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия);

3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация) (табл. 7.1).

Являясь составной частью оперативно-тактических операций, проводимых в необходимых случаях правоохранительными органами, переговоры с преступниками обычно содержат следующие компоненты:

- специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения таких переговоров, без которых невозможно достижение планируемых целей;
- диалог сторон — субъектов переговоров — для достижения ожидаемого результата;
- решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений и связанных с ними вопросов путем достижения соглашения;
- в случае положительного исхода переговоров — исполнение обязательств, взятых на себя сторонами.

Таблица 7.1

Характеристика этапов переговорного процесса

Этапы переговорного процесса	*Характеристика этапов*
Этап подготовки к переговорам	Определение целей переговоров; Определение программы максимума и минимума с точки зрения достижения целей; Оценка собственных сил; Рефлексивный анализ целей, которые преследует противостоящая сторона; Выявление сильных и слабых мест в позициях сторон; Составление плана переговоров; Определение состава участников; Решение процедурных вопросов
Этап ведения переговоров	*Начальная стадия* Установление психологического контакта; Преодоление психологических барьеров в общении; Оценка приемлемости выдвигаемых другой стороной условий и требований; Реализация стратегической линии на переговорах; Оценка ответных действий другой стороны; Уточнение предмета переговоров; Внесение корректив в позиции своей стороны *Основная стадия* Использование возможностей переговоров по видам («уступок — сближения», «взаимных выгод») Взаимный поиск компромиссов; «тайм-аут» в случае тупика; возобновление переговоров *Заключительная стадия* при успешном ведении переговоров включает в себя достижение соглашения и составление итоговых документов, если это необходимо
Этап анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей	1. Оценка успешности переговоров Субъективные оценки переговоров и их результатов; Степень решения проблемы; Выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. 2. Анализ содержательной и процессуальной стороны Что способствовало успеху; Какие возникали трудности и как они преодолевались; Что не учтено при подготовке к переговорам и почему; Каково было поведение оппонента на переговорах; Какой опыт ведения переговоров можно использовать

Переговоры в экстремальных условиях включают в себя четыре относительно самостоятельных, но взаимосвязанных периода.

1. *Подготовка к переговорам, обсуждению проблемы.* На этом этапе обобщается первоначальная информация о ситуации, требующей ведения переговоров, принимаются решения об их ведении, выделяются переговорщики, собираются дополнительные данные о воз-

никшем конфликте, определяется тактика ведения диалога, устанавливаются контакты с преступниками, достигается стабилизация обстановки.

2. *«Захват позиций»*. Здесь организуется взаимодействие сил и средств, обеспечивающих общественную безопасность, возможность разрешения конфликта силой; путем психологического воздействия обеспечивается склонение преступников к отказу от преступного поведения.

3. *Выдвижение и обсуждение предложений и условий, поиск компромиссов, нахождение вариантов взаимоприемлемых решений, торг, психологическая борьба.*

4. Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения, определение путей реализации, анализ проведенной работы.

Специфика ведения переговоров с преступниками состоит в том, что они носят вынужденный характер. Их главная задача — сохранение жизни заложников

Преступники, как правило, сами выбирают тех, с кем хотят вести переговоры. Подготовка этих переговоров проходит в крайне ограниченное время. Ключевую роль в таких переговорах играет переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами. Часто переговоры с преступниками используются для прикрытия применения силы.

Переговоры — это социально-психологическое явление, включающее в себя анализ психологических механизмов и технологии переговорного процесса. Под *психологическими механизмами* в данном случае понимается целостная совокупность психических процессов, обеспечивающих движение к желаемому результату.

Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе их проведения и принципов их реализации.

Выделяют следующие *механизмы переговоров* (рис. 7.7).

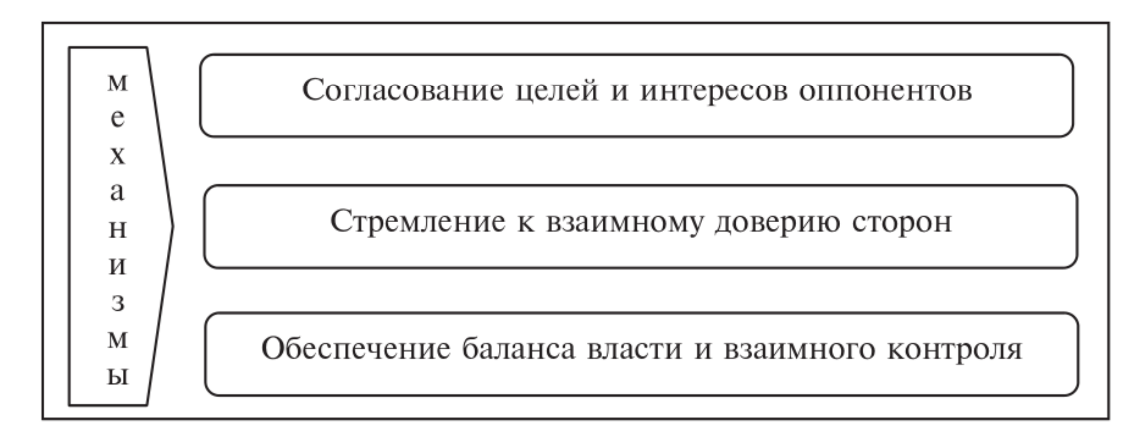


Рис. 7.7. **Механизмы переговоров**

1. *Согласование целей и интересов оппонентов.* Благодаря действию именно этого механизма переговоры и становятся переговорами.

Как считает Р. Фишер, переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности, особенность которого состоит в том, что интересы сторон частично совпадают, а частично расходятся.

Независимо от схемы организации переговоры могут достичь успеха только через согласование целей и интересов их участников. Если сторонами констатируется полный или частичный учет интересов, то переговоры можно считать успешными или относительно успешными.

Согласование целей и интересов, по мнению Фишера и Юри, будет осуществляться более эффективно, если придерживаться следующих *правил:*

- сделать разграничения между участниками и предметом переговоров — нужно обсуждать проблему, а не друг друга;
- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- прежде чем решать, что делать, необходимо выделить круг возможностей, не стремясь отыскать единственно правильное решение, продумать широкий круг возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и примиряли интересы несовпадающие;
- результаты переговоров оценивать не по тому, насколько довольны или недовольны остались оппоненты, а по каким-либо более объективным критериям — например, мнениям авторитетных независимых экспертов, прецедентам разрешения подобных противоречий и т.д.

Кроме этого, позитивное влияние на согласование целей и интересов, по мнению ряда исследователей, оказывают хорошие или нейтральные межличностные взаимоотношения сторон, уважительное отношение к оппоненту, способность к корректировке своих целей.

Попытки согласования в два раза чаще приводят к нормализации отношений, чем их отсутствие (А.И. Шипилов, 1999).

2. *Стремление к взаимному доверию сторон.* Очевидно, что в процессе протекания конфликта трудно говорить о каком-либо доверии сторон. Осознание сторонами необходимости решения проблемы путем переговоров или, образно говоря, «мирным путем», по сути запускает механизм установления доверия. Согласие сторон на переговоры означает перемирие, пусть, возможно, временное. Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов на конструктивное проведение переговоров.

3. *Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.* В ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент, как правило, или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. При этом возможно возобновление конфликтных действий.

Технология переговоров — ключевой элемент переговорной теории и практики.
Знание основ технологии — это путь к умению добиваться успеха на переговорах

Однако сами по себе теоретические знания могут стать только первым этапом в овладении этим искусством.

В общем смысле технология ведения переговоров включает в себя (рис. 7.8):

Рис. 7.8. **Технология ведения переговров**

1. *Способы подачи позиции.* По мнению М.М. Лебедевой, существует четыре способа подачи позиции участников переговоров:

- открытие позиции — когда в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера;
- закрытие позиции, характеризующееся тем, что участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией;
- подчеркивание общностей в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

При этом подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчерки-

вание различий и закрытие позиций — аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

2. *Принципы взаимодействия с оппонентом*:

- не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию;
- внимательно выслушивать оппонента, не перебивать;
- не быть пассивным на переговорах, поскольку это может быть воспринято как нежелание вести переговоры или как недостаточная подготовка к ним;
- не убеждать партнера в ошибочности его позиции;
- при согласии оппонента пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

3. *Тактические приемы взаимодействия с противостоящей стороной* (рис. 7.9). Применяемые на различных этапах переговоров, они столь разнообразны, что их обобщение, перечисление и пояснения к ним могут составить материал для отдельного научного исследования.

Часто успех переговоров зависит не только от навыков эффективного общения или способности субъектов конфликтного взаимодействия овладеть технологиями в переговорном процессе, но и от применения им *манипулятивных воздействий*.

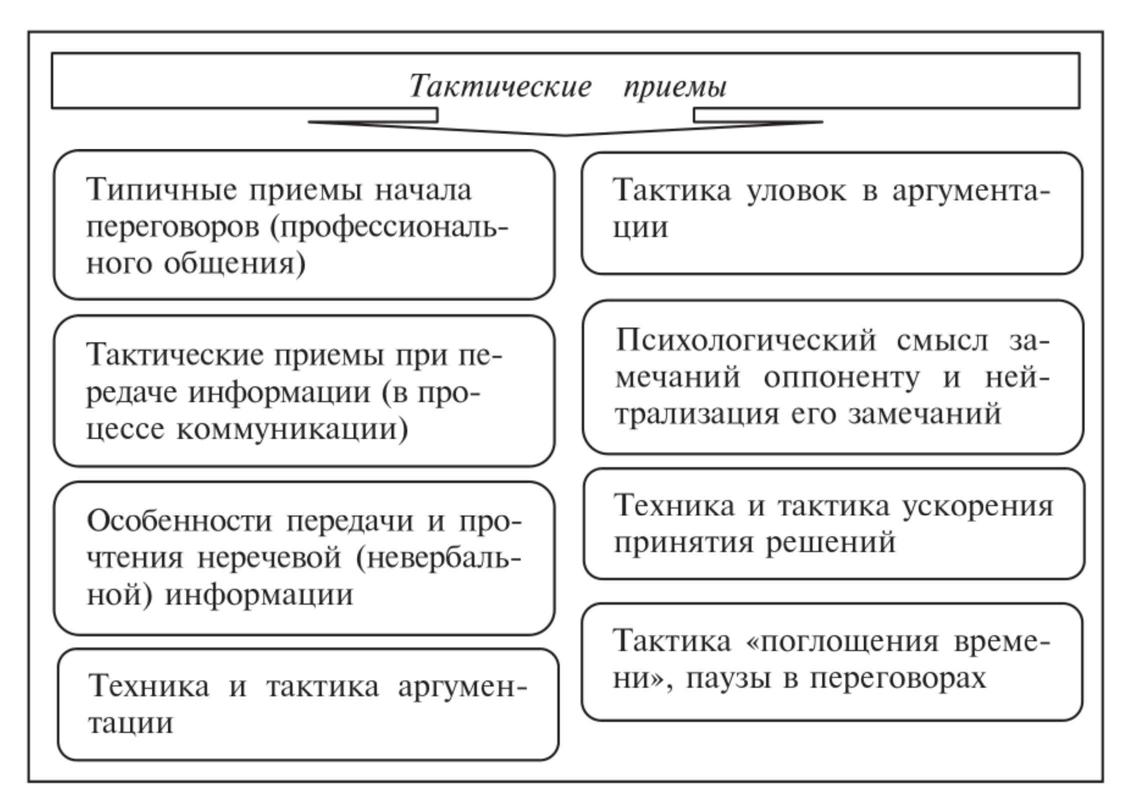


Рис. 7.9. **Классификация осcновных тактических приемов взаимодействия с противостоящей стороной**

Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Манипулятивное воздействие на оппонента в общении есть не что иное, как давление. Но, в отличие от прямого, открытого давления, оно выступает в скрытой форме. Манипулятор действует по принципу: «мягко стелет, да жестко спать». Приведем наиболее часто встречающиеся манипулятивные приемы: ссылка на авторитет; выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл; уход от темы разговора, острых проблем; намеки; лесть; шутки-высмеивания; предсказание ужасных последствий. Это так называемые простые приемы. Но есть и более сложные, основанные на нарушениях логических законов и правил. К ним можно отнести такие приемы, как: имитация решения проблемы; альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»; сократовские вопросы (это когда готовятся несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да», а затем задается основной вопрос, на который оппонент как бы по инерции тоже дает ответ «да»); оттягивание решения и др. Особую практическую ценность для юристов в противостоянии манипулятивным воздействиям представляют так называемые типичные манипуляции в переговорах и способы противодействия им. Что они из себя представляют? (табл. 7.2 и 7.3).

Таблица 7.2

Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения	*Ожидаемая реакция*	*Способ противостояния*
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несуществующих, побочных вопросов	Показать, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало осложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

Таблица 7.3

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

Способ поведения	*Ожидаемая реакция*	*Способ противодействия*
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла
Постоянно задаваемые риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Проявлять себя как «милого и подлого», т.е. демонстрация дружественности и вместе с тем постоянное возмущение	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладой относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно, хладнокровно

Приведенные таблицы позволяют не только понять суть манипулятивных воздействий, но и ознакомиться с основными способами поведения, ожидаемой от вас реакции и способами противостояния им в ходе переговоров.

Существуют и специфические приемы по ведению переговоров. Но результат этого процесса во многом будут зависеть от выбранной стратегии.

Понятие стратегии в нашем контексте имеет три существенных момента, которые следует учитывать при анализе и выборе адекватных действий в переговорном процессе.

Во-первых, в стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Формально-логическое содержание

таких ориентиров сводится к следующим вариантам: односторонний выигрыш (проигрыш); взаимный проигрыш; взаимный выигрыш.

Данные варианты нашли отражение в конкретных стратегиях переговорного процесса в работах зарубежных и отечественных исследователей этой проблемы (Р. Фишер, У. Юри, У. Мастенбрук, А.Я. Анцупов и др.).

Такими стратегиями являются: выигрыш — проигрыш (или наоборот) (только одна сторона выигрывает или проигрывает); проигрыш — проигрыш (обе стороны остаются в проигрыше); выигрыш — выигрыш (обе стороны выигрывают).

Во-вторых, установки и ориентиры на результат в той или иной стратегии формируются у субъектов переговоров на основе анализа соотношения интересов, а также возможностей, сил и средств по удовлетворению этих интересов. При этом важно учитывать факторы, влияющие на такой анализ. Среди них особую роль играют следующие:

а) личностные качества конфликтующего, его мышление, опыт, характер, темперамент и т.д.;

б) информация о себе и своем противнике, которой располагают субъекты конфликта;

в) другие субъекты социального взаимодействия, непосредственно не включенные в конфликт, но занимающие определенную позицию по отношению к конфликтующим сторонам;

г) содержание предмета конфликта, образа конфликтной ситуации, а также мотивов субъектов конфликта.

В-третьих, выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную сторону поведения в конфликте по модели Томаса—Киллмена.

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе (табл. 7.4).

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие ***тактики поведения***.

1. «*Видимое сотрудничество*». Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, применяющий тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма — либо для победы, либо для уничтожения.

Таблица 7.4

Характеристика основных стратегий в переговорных процессах

Тип стратегии	*Стратегические цели*	*Факторы стратегии*
1	2	3
Выигрыш — проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия; конфликтная личность
Проигрыш — выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т.п.; низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш — проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Неадекватен образ конфликтной ситуации; личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность); отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш — выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

2. *«Дезориентация партнера»*. Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Но, в отличие от предыдущей, она более активна и целеустремленна. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как *критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф* и др. Основная цель тактики дезориентации — принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. «*Провокация чувства жалости у партнера»*. Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Основная цель такой тактики — усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувства жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как *изливание души, создание образа беззащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т.п.*

4. *Ультимативная тактика*. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии

«выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум — требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума — угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы *шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции*.

Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Суть *приема альтернатив* состоит в том, что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые удовлетворяют вашим собственным интересам. Такой прием психологически рассчитан на представляющиеся сопернику возможности «спасти лицо», хотя эти возможности и мнимы. Ведь предлагаемые альтернативы, по сути, для соперника тождественны по значимости, и выбора как такового у него нет.

Прием затвора отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются *приемы выжидания:* задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на договоренную встречу, уход от контакта с соперником и т.п.

Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш — проигрыш») либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой для соперника форме. Здесь кроме неприемлемых требований по содержанию пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий про-

тив него. Особенно широко такая тактика применяется в международных отношениях.

5. *Тактика выжимания уступок*. Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно, причем каждое из них представляется как исчерпывающее. Тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш — проигрыш», но может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления.

Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.

Прием «пропускной режим» предполагает выдвижение предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

Прием «визирования» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и о том, что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

Прием «внешней опасности» используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые исключали бы вмешательство внешних сил или позволяли его нейтрализовать. Такие условия есть ничто иное как форма выжимаемой уступки.

Приемы *психологического давления* несколько отличаются от приемов *позиционного давления*. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой не планируемых уступок.

Рассмотрим некоторые из таких приемов.

Прием «чтения в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скры-

тый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом сопернику можно приписать все что угодно и заставить его оправдываться в том, чего он не совершал. Как правило, опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно либо вообще невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа — потемки».

Прием «последнего требования» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Уставшему от изнурительных, порой неприятных, тяжелых переговоров и предвкушающему их финал оппоненту выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. *Тактика лавирования* резервами уступок. Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш — выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок и продумываются условия использования каждой из них.

Резерв уступок противника определяется на основе баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о его конфликтных требованиях, о которых он готовится заявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении различных по своему характеру споров.

Таким образом, эффективность ведения переговоров зависит от учета психологической специфики и закономерностей этого вида взаимодействия. Наиболее полное описание условий достижения целей переговоров дано А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым (1999). К таким условиям относятся:

1) учет психологических закономерностей достижения результата в переговорах:

- зависимость хода и итогов переговоров от личностных, гендерных и этнических особенностей оппонентов;
- влияние на ход переговоров численности делегаций сторон, места и времени их ведения;
- связь между наличием угрозы насилия и уступчивостью сторон;
- зависимость результатов переговорного процесса от стиля деятельности посредника и др.;

2) использование эффективных приемов ведения переговоров и воздействия на оппонента.

В качестве практических рекомендаций мы приводим две памятки для сотрудников правоохранительных органов «Основные

психологические приемы ведения переговоров с психически неадекватными лицами, захватившими заложников» и «Особенности ведения беседы с потенциальным самоубийцей» (рис. 7.10 и 7.11).

Основные психологические приемы

Частичное согласие с точкой зрения преступника	Начинайте с малого (простого)
Точность формулировки заключений	Помощь преступнику быть внимательным слушателем
Представление обеих сторон вопроса (своей и его)	Учет мотивации преступника
Указание на сходство между вами и им	Замедленное согласие
Сведение к минимуму контраргументов	Постепенное убеждение
Вознаграждение уступок преступника	Введение темы для переговоров
Сокращение нелогичности преступника	Избегание зрителей (публики, слушателей), вызова
Задержка принятия требований в пользу преступника	Неохотное соглашение с требованиями, которые идут на пользу сотрудникам ОВД
Поддержание надежды преступника	Выдвижение только необходимых предложений
Самораскрытие, проникновение (вживание), теплота	Готовность к возможности позволить преступнику уйти в обмен на жизнь заложников
Озабоченность достижением приемлемого решения	Активная демонстрация попытки понять преступника
Помощь преступнику в «сохранении лица»	Большую опасность представляет недооценивание
	Избегайте критики, угрозы, проявления нетерпения

Рис. 7.10. **Основные психологические приемы ведения переговоров с психически неадекватными лицами, захватившими заложников**

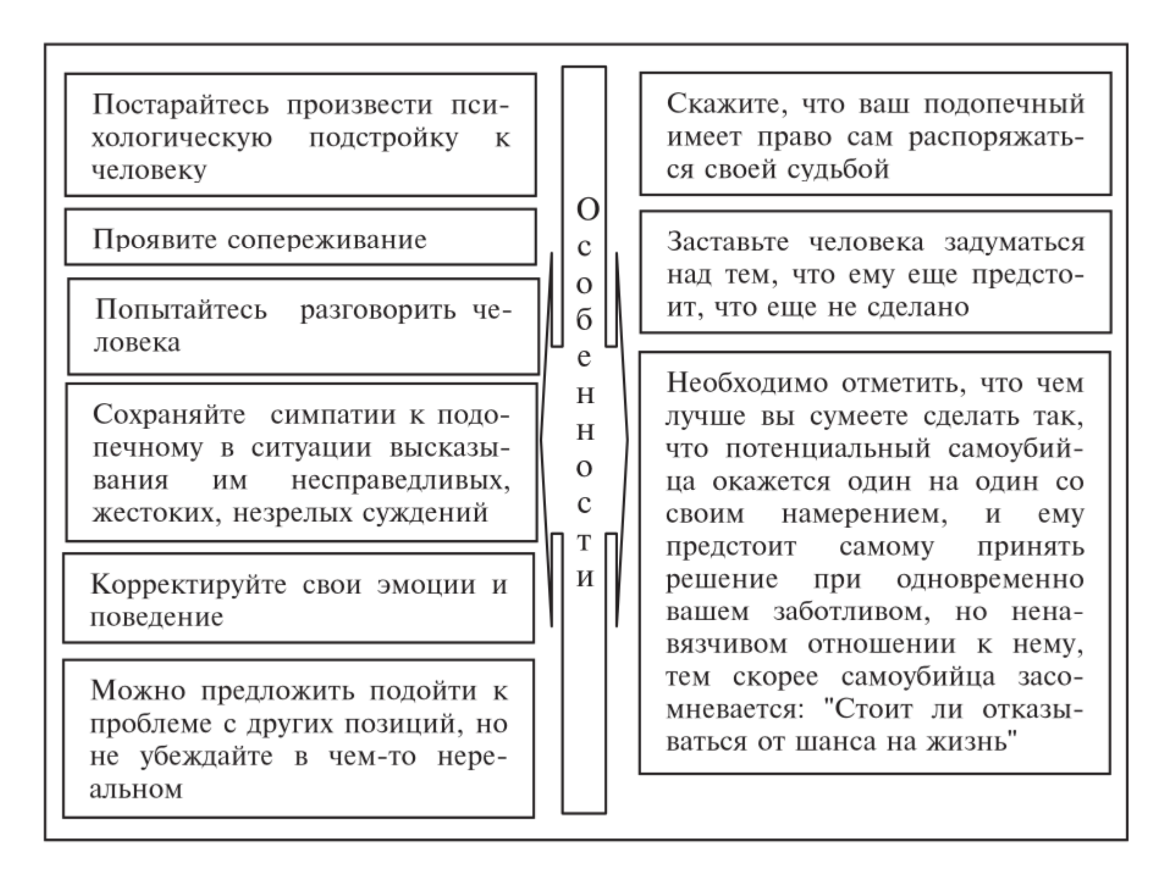


Рис. 7.11. **Особенности ведения беседы с потенциальным самоубийцей**

Практика показывает, что нарушение этических норм в процессе переговоров не способствует достижению целей.

Искусство ведения переговоров тесно связано с искусством компромисса, взаимных уступок. Однако в практике переговоров еще в начале XX в. был выработан принцип баланса уступок и соблюдения интересов сторон, гласящий, что уступки не могут выходить за рамки минимальных значений интересов оппонентов. Этот закон получил название «принцип Парето» в честь В. Парето, сформулировавшего его. Для достижения этого баланса необходимо соблюдать некоторые этические нормы взаимодействия в процессе переговоров.

К этическим нормам ведения переговорного процесса можно отнести следующие положения, негласно подразумевающиеся договаривающимися сторонами:

- цель не оправдывает негодные средства ведения переговоров;
- отношения выше сиюминутных выгод, полученных в ущерб им;
- репутация зарабатывается трудно, а теряется легко и др.

Все они являются конкретным проявлением общего этического принципа деловых отношений, гласящего «Поступай по отношению к человеку так, как хочешь, чтобы он поступал по отношению к тебе».

Если говорить о нравственных аспектах ведения переговоров с преступниками, то следует отметить, что с точки зрения морального выбора нравственная позиция в переговорах с преступниками может быть оценена однозначно: защита человеческой личности, ее жизни, здоровья, неприкосновенности.

Вместе с тем во время переговоров надо помнить и применять ряд достаточно простых правил: уважать права друг друга; выслушать партнера не перебивая; демонстрировать понимание точки зрения партнера; выяснить, как партнер воспринимает конфликт; четко формулировать предмет обсуждения; констатировать общие точки зрения; спокойно выяснить, что вас разъединяет; после этого снова обрисовать содержание конфликта; искать общее решение; принять общее «коммюнике», отметив согласие и оставшиеся расхождения, и т.д.

Переговоры — один из основных способов разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы

Глава 8
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИЧНОСТИ СОТРУДНИКА МИЛИЦИИ

8.1. Сущность социально-психологического тренинга. Структура коммуникативной компетентности

Под социально-психологическим тренингом понимается такая форма обучающего взаимодействия людей, в которой участники (психически здоровые люди) при содействии ведущего-психолога включаются в своеобразный опыт интенсивного общения, ориентированного на оказание помощи каждому в решении разнообразных психологических проблем и в их самосовершенствовании.

Социально-психологический тренинг выступает комплексным и наиболее «широким» методом активного социально-психологического обучения, при необходимости вбирающим в себя все другие методы. Как отмечалось выше, часто этот термин употребляют в качестве эквивалента понятию активного социально-психологического обучения.

Один из ведущих специалистов по тренингам в нашей стране Ю. Емельянов отмечает, что термин «тренинг» в структуре русской психологической речи должен использоваться не для обозначения методов обучения, а для обозначения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением». Следуя этому подходу, он предлагает четко разграничивать учебный и тренировочный аспекты в работе группы. Можно добавить, что тренинг — это не только метод развития способностей, но и метод развития разнообразных психических структур и личности в целом.

В настоящее время в литературе и практической работе термин «тренинг» трактуется гораздо шире, чем он понимался всего лишь несколько лет назад. Так, известный специалист в области организационно-деятельностных игр А. Ситников определяет тренинги (обучающие игры) как синтетическую антропотехнику, сочетающую в себе учебную и игровую деятельность, проходящую в условиях моделирования различные игровые ситуации. Под антропотехникой

он понимает такую составляющую акмеологической практики, которая направлена на преобразование «естественно данных человеку способностей» и формирование на их основе культурного феномена профессионального мастерства. Он выделяет три основные антропотехники: научение, учение и игру.

Расширение границ использования понятия «тренинг» связано, прежде всего, с увеличением диапазона целей, значительно более широкого по сравнению с ранее определявшимися целями (развитие компетентности в общении). Так, целями специально организованных тренингов становятся личностный рост, обучение новым психологическим технологиям или отработка новых поведенческих паттернов.

В отечественной психологии проблемы социально-психологического тренинга всесторонне исследованы в работах Г.М. Андреевой (1980), Н.Н. Богомоловой (1977), А.А. Бодалева (1989), А.И. Донцова (1987), Ю.Н. Емельянова (1985), А.Г. Ковалева (1983), Г.И Марасанова (1998), Л.А. Петровской (1982; 1989), Н.С. Пряжникова (1997), П.В. Растяникова (2000), А.И. Хараша, Н.В. Цзена и Ю.В. Пахомова (1988) и др.

Специфическими чертами тренингов, совокупность которых позволяет выделять их среди других методов практической психологии, являются (рис. 8.1).

Тренинг-методы получили самое широкое распространение не только в США, но и в Западной Европе, прежде всего в Германии и Англии. Особое внимание уделяется использованию тренинга в ФРГ. В последнее время наблюдается повышение интереса к ним и в России.

Тренинг-методы классифицируют по объекту их проведения. В настоящее время принято разграничивать тренинг, осуществляемый непосредственно на рабочих местах игроков, и аудиторный тренинг. С одной стороны, поток новых знаний, быстрые изменения, происходящие в области информационных технологий, ведут к необходимости проведения подготовки игроков в специальных центрах обучения, оснащенных новым оборудованием, еще отсутствующим на предприятиях, руководство которых заинтересовано в переподготовке своего персонала.

В то же время в США, Германии и особенно в Англии наблюдается рост спроса фирм на так называемое обучение на службе. Именно эта разновидность тренинга занимает, например, ведущее положение на предприятиях Великобритании. Разумеется, выбор данного вида тренинга обусловлен вескими причинами. Ведь большой эффект возможен лишь в том случае, когда внедрение новшества согласуется со спецификой производства и особенностями той конкретной организации, где он и осуществляется.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ
Соблюдение ряда принципов групповой работы
Нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии, при этом такая помощь исходит не только (а порой и не столько) от ведущего, сколько от самих участников
Наличие более или менее постоянной группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение двух-пяти дней (так называемые группы-марафоны)
Определенная пространственная организация (чаще всего — работа в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу)
Акцент на взаимоотношениях между участниками группы, которые развиваются и анализируются в ситуации «здесь и теперь»
Применение активных методов групповой работы
Объективация субъективных чувств и эмоций участников группы относительно друг друга и происходящего в группе, вербализованная рефлексия
Атмосфера раскованности и свободы общения между участниками, климат психологической безопасности

Рис. 8.1. **Специфические черты тренингов**

Анализ литературы по методике организации социально-психологического тренинга и личный опыт его проведения показывают, что тренинговый процесс должен идти по вполне определенной траектории.

Эта траектория включает в себя следующие этапы: получение заказа на проведение тренинга, определение потребности в обучении, принятие решения о проведении тренинга, определение целей тренинга, разработка программы тренинга, организация тренинга, осуществление программы тренинга, оценка результатов тренинга (см. рис. 8.2).

Первым этапом тренинговой траектории является получение или формулирование заказа на проведение тренинга. Поводом к этому могут стать проблемы в функционировании социальной группы,

отдельных категорий или конкретных сотрудников организации, причины которых априори видятся в индивидуальной и/или групповой психологии.

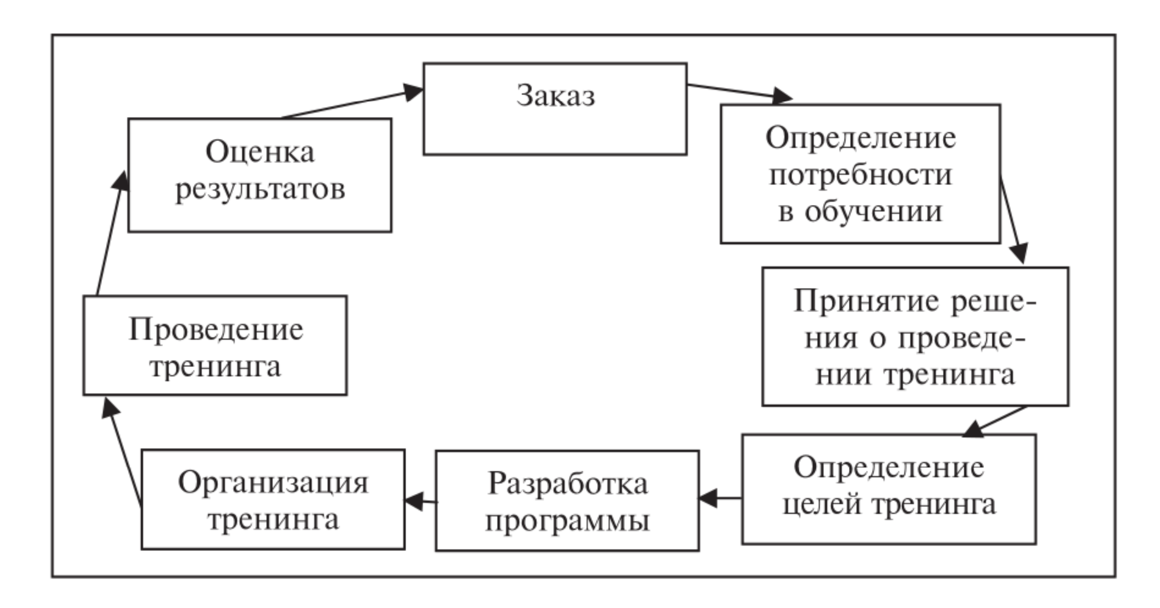


Рис. 8.2. **«Траектория» осуществления тренинга**

Практика показывает, что основными способами предъявления заказа на тренинг, как и на любой вид практической психологической работы, являются:

1) предъявление заказа руководителями коллектива или конкретного человека (например, классный руководитель, декан факультета, руководитель подразделения фирмы, командир воинского подразделения и т.д.).

Как правило, заказ в таком виде формулируется в том случае, когда руководитель того или иного подразделения обнаруживает стагнацию или негативные явления в его функционировании и предполагает, что причина лежит в области обученности или психологической подготовки персонала (обучаемых);

2) формулирование заказа лицами, заинтересованными в оптимизации социального функционирования потенциальных участников тренинга (родители, коллеги, сослуживцы, партнеры, клиенты и т.д.).

Заявка на тренинг в подобной форме поступает психологу тогда, когда родственники, близкие люди или коллеги фиксируют наличие у того или иного человека личностных проблем (нарушение взаимодействия с окружающими, снижение эффективности общения, возрастание конфликтности и т.д.);

3) заказ на участие в тренинге со стороны лиц, желающих пройти тренинг. В данном случае желание пройти социально-психологичес-

кий тренинг может быть обусловлено обнаружением собственной коммуникативной некомпетентности и неэффективности, стремлением к личностному совершенствованию;

4) формулирование самозаказа лицами, отвечающими за обучение людей, психологическое обеспечение различных видов деятельности. Например, психолог, работая в том или ином подразделении фирмы (вуза, воинской части), может обнаружить проблемы во взаимоотношениях людей, в совместной деятельности членов коллектива и предположить в качестве причины низкую коммуникативную компетентность.

На втором этапе тренинговой траектории осуществляется определение потребности в обучении.

Снижение эффективности деятельности организации далеко не всегда связано с некомпетентностью сотрудников. Следовательно, и улучшение функционирования коллектива не обязательно связывается с обучением кадров.

Может оказаться, что в отдельных случаях более эффективными станут другие решения (смена руководства тем или иным подразделением, перестановка сотрудников внутри подразделения и в масштабе организации, заполнение вакансий, более четкое распределение функциональных обязанностей между сотрудниками, изменение режима функционирования, организация соревнования между сотрудниками и подразделениями организации и т.п.). Иногда простое изменение положения сотрудников относительно друг друга на рабочих местах может способствовать позитивным изменениям мотивации и трудовой активности сотрудников. Среди причин сбоев в деятельности организации могут быть и чисто технологические обстоятельства (необоснованно сформулированные стандарты, устаревшее оборудование, некачественные материалы и т.д.).

Обучение востребуется лишь тогда, когда компетентность персонала либо не сформирована исходно, либо «устаревает». Обучение может быть осуществлено различными методами (наставничество, стажировки, повышение квалификации и переподготовка в образовательном учреждении, проведение комплекса лекционных, семинарских, практических занятий, социально-психологического тренинга и др.).

В.П. Пугачев обосновывает необходимость выделения при анализе потребностей в тренинге трех уровней его потенциальной необходимости: уровня всей организации, уровня рабочего места, уровня отдельного сотрудника.

1. Изучение потребности в тренинге на уровне организации предполагает выявление слабых мест и качественно своеобразных этапов в ее функционировании.

К слабым местам в деятельности организации, например, могут относиться низкая производительность труда, высокий процент брака,

частые жалобы клиентов, большие потери рабочего времени, нездоровый морально-психологический климат в коллективе, большая текучесть кадров и т.п.

Среди качественно своеобразных этапов функционирования организации можно назвать переход на производство новой продукции, введение новых технологий, сокращение штатов, уход ряда высококвалифицированных сотрудников, появление сильных конкурентов на рынке товаров и услуг и т.п.

2. Анализ потребностей в тренинге на уровне рабочего места связан с поиском наиболее эффективных моделей трудовой деятельности тех или иных специалистов, выяснением, какие знания, навыки, умения и установки необходимы для выполнения заданий, предусмотренных должностью или рабочим местом. Такие тренинги особенно необходимы при структурном или функциональном изменении рабочего места, модификации схем его взаимодействия с другими рабочими местами и т.п.

3. Анализ потребности в тренинге отдельных сотрудников имеет целью выяснить, насколько знания, навыки, умения, мотивация работников соответствуют требованиям организационной ситуации. При обнаружении несоответствия между должным и реальным уровнями этих показателей может возникнуть потребность в тренинге.

На третьем этапе осуществляется принятие решения о проведении социально-психологического тренинга.

Дело в том, что даже найдя причины сбоев в деятельности организации в области психологии людей и коллективов, еще нельзя однозначно сказать, что лучшим способом их оптимизации будет тренинг.

Социально-психологический тренинг показан лишь тогда, когда требуется: во-первых, быстро оптимизировать знания, умения, навыки профессиональной деятельности, коммуникативные качества сотрудников, их мотивацию, активность, вызвать интерес к деятельности, оптимизировать взаимоотношения членов коллектива и т.д.; во-вторых, когда тренинг является экономически и технологически наиболее выгодным методом (минимальные финансовые, временные затраты; наличие соответствующих аудиторий; достаточность образовательного и культурного уровня и мотивации персонала и т.д.).

Четвертый этап тренингового процесса посвящается определению целей групповой психологической работы. Этому должна предшествовать аналитико-диагностическая работа по выявлению слабых звеньев индивидуальной и групповой психологии сотрудников организации.

Именно они и должны стать предметом коррекции в тренинге. В связи с этим в качестве общих целей тренинга могут выдвигаться: углубленное самопознание участниками своего психологического статуса, степени адекватности самооценки и оптимальности моделей взаимодействия с сослуживцами; формирование навыков точного восприятия и понимания партнеров по общению; обретение навыков эффективного общения с коллегами, руководителями и подчиненными в обычных и конфликтных условиях; овладение приемами психической саморегуляции и т.д.

В организациях тренинги широко применяются для:

- развития специальных профессиональных знаний и навыков;
- передачи информации, помогающей сотруднику ориентироваться в организации ее внешней среды;
- изменения установок работников и укрепления служебной дисциплины;
- совершенствования моделей межличностных коммуникаций и взаимодействия;
- ускорения адаптации новых работников, их быстрой «подгонки» под требования рабочего места и организации в целом;
- преодоления неэффективных форм поведения;
- обучения новым технологиям и методам труда;
- быстрой подготовки для работы в новой, более высокой должности и др.

Тренинги используются на разных этапах подготовки и деловой карьеры сотрудников. В отдельных организациях тренинговая работа — по существу непрерывно осуществляющийся процесс, полезный как для отдельных работников, так и для всего коллектива. Предприятию тренинги помогают достичь более высокой производительности труда и результатов в целом, а отдельным сотрудникам — лучше справляться с производственными задачами, овладевать новыми методами, повышать квалификацию для занятия более высоких должностей.

Для студентов вузов наиболее релевантны мотивационные тренинги, тренинги волевых, прежде всего лидерских, качеств, коммуникативной компетентности: умения слушать, эффективно взаимодействовать с сокурсниками и профессорско-преподавательским составом, предотвращать и конструктивно разрешать конфликты, разряжать стрессовые ситуации, публично выступать и т.д.

Опыт психореабилитационной работы, накопленный в Центре медицинской реабилитации инвалидов войны в Афганистане, показывает, что практически весь комплекс психореабилитационных мероприятий с инвалидами войны может успешно осуществляться на общем фоне социально-психологического тренинга, нацеленного

на личностный рост и развитие коммуникативной компетентности. Такой тренинг ориентируется на решение широкого круга психореабилитационных задач. Среди них наиболее важны следующие.

Познание участниками своих психологических и личностных особенностей, оценка эффективности предпочитаемых коммуникативных стратегий.

Создание у инвалидов новой когнитивной модели жизнедеятельности, восстановление ощущения ценности собственной личности и способности эффективного существования в мире, укрепление уверенности в своих силах.

Снижение у ветеранов чувства изолированности и развитие чувства локтя, принадлежности к группе и человеческому сообществу, психологического комфорта.

Формирование у участников тренинга умений и навыков построения точного образа партнеров по общению, «калибровки» их коммуникативных стратегий; совершенствование тактики коммуникативного присоединения к партнеру по общению; развитие навыков управления процессом взаимодействия в обычных и конфликтных ситуациях и оценки эффективности коммуникации.

Научение участников приемам психической саморегуляции и расширения своих психологических возможностей в интересах обретения власти над эмоциональными реакциями, снижения тревожности и восстановления чувства личностной целостности и контроля над событиями и эффективного общения.

Решение личностных проблем участников, проявляющихся в сфере их общения с окружающими.

Г. Триандис предлагает использовать тренинг для подготовки людей к межкультурному взаимодействию. По его мнению, такой тренинг должен решать две взаимосвязанные задачи:

- знакомить участников с культурными различиями в межличностных взаимоотношениях;
- делать возможным перенос полученных знаний на новые ситуации.

Для решения этих задач могут разрабатываться различные тренинговые программы (например, когнитивно ориентированная программа, нацеленная на информирование потенциальных «визитеров» о культурных трудностях, с которыми сталкиваются инокультурные).

В процессе тренинга появляется место и для разблокирования системы психологической защиты, и для создания эмоционально-поддерживающей атмосферы в группе, и для осуществления индивидуальной и групповой психокоррекции, и для обучения навыкам эффективного общения.

Пятый этап тренинговой траектории посвящается выработке программы тренинга. Программа представляет собой рассчитанный во времени план достижения целей тренинга с указанием вида программных номеров, форм и методов проведения занятий, способов контроля за их результативностью, приемов получения обратной связи и т.д.

На шестом этапе тренингового процесса осуществляется реализация разработанной программы.

Седьмой этап состоит в подведении итогов социально-психологического тренинга (анализ итогов, оценка достижения целей, обоснование выводов и т.д.).

Для того чтобы научно обоснованно спланировать и эффективно осуществить социально-психологический тренинг, необходимо четко представлять объект и предмет психологического воздействия.

Объектом социально-психологического воздействия в тренинге являются отдельные люди, реально действующие (трудовые, учебные, воинские и др.) и искусственно создаваемые тренинговые группы. *Предметом* такого воздействия большинство специалистов по тренингу признают *коммуникативную компетентность.*

Компетентность обозначает доскональное знание человека в той или иной области. Когда говорят, что человек в чем-то компетентен, подразумевают, что он является способным, осведомленным, знающим, авторитетным специалистом в этой области.

Коммуникативная компетентность трактуется специалистами поразному. Так, Л.А. Петровская понимает ее двояко:

- как эмпатическое свойство личности, сопереживание;
- как совокупность знаний о способах ориентации в различных ситуациях и свободное владение вербальными и невербальными средствами общения.

Нам представляется наиболее приемлемым определение этого феномена в следующей редакции.

Коммуникативная компетентность — это *сложное социально-психологическое образование, выражающееся в способности человека адекватно оценивать себя, свое место среди других людей, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния партнеров по общению, прогнозировать межличностные события, выбирать и осуществлять адекватные способы обращения с окружающими.*

Компетентность в общении предполагает адаптивность и свободу владения человеком техниками вербальной и невербальной коммуникации и поэтому может рассматриваться как категория, регулирующая систему отношений человека к другим людям, социальным группам, к самому себе.

Для обозначения способности человека эффективно взаимодействовать с другими людьми используются и другие категории, на-

пример, «социально-психологическая компетентность», «социальная компетентность» и «социальный интеллект».

Социально-психологическая компетентность трактуется различным образом. В одном случае под ней понимается «способность индивида эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений. В состав социально-психологической компетентности входит умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные особенности других людей, выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия».

В другом случае социально-психологическая компетентность рассматривается как «специальные знания об обществе, политике, экономике, конкретных общностях, стиле общения, экологии, культуре и т.п. Другими словами, социально-психологическая компетентность по своему содержанию напоминает то, что в свое время называлось мировоззрением. Она позволяет личности ориентироваться в любой социальной ситуации, принимать верные решения и достигать поставленные цели. Она складывается из коммуникативной, перцептивной (когнитивной) компетентности и знаний в области взаимодействия, поведения». При таком расхождении в трактовке одного и того же феномена его использование представляется крайне затруднительным.

Некоторые исследователи полагают, что коммуникативная компетентность является составным элементом социальной компетентности делового человека и неотделима от нее.

Под социальной компетентностью понимается система знаний о социальной действительности и собственной личности, сложных социальных умений и навыков взаимодействия, сценариев поведения в типичных ситуациях, позволяющих адекватно адаптироваться, принимать решения со знанием дела, учитывая сложившуюся конъюнктуру. Это личностное образование предполагает постоянную выработку обновленных сценариев поведения, отвечающих изменяющейся социальной действительности и ожидаемых партнером по общению.

Основные функции социальной компетентности — социальная ориентация, адаптация, интеграция общесоциального и личного опыта. Некоторые исследователи включают в структуру социальной компетентности коммуникативную и вербальную компетентность, социально-психологическую компетентность (ориентация в межличностных отношениях), эго-компетентность (знание себя) и собственно социальную компетентность.

В последнее время в научный оборот все активнее вводится категория *«социальный интеллект»,* который рассматривается как гло-

бальная способность человека, возникающая на базе комплекса интеллектуальных, личностных, коммуникативных и поведенческих черт, включая уровень энергетической обеспеченности процессов саморегуляции, которые обусловливают готовность к социальному взаимодействию, принятию решений, а также интерпретацию информации и поведения, прогнозирование развития межличностных ситуаций, способность, позволяющую в конечном итоге достигать гармонии с собой и окружающей средой.

Одна из главных интегральных функций социального интеллекта — формирование долгосрочных, стабильных взаимоотношений с перспективой развития и положительного взаимовлияния на основе осознания уровня и характера взаимоотношений.

Социальный интеллект рассматривается как средство познания социальной действительности, а *социальная компетентность* как его продукт. Оба этих личностных свойства на высоких уровнях своего развития проявляются в таких существенных личностных характеристиках, как *адекватность, автономность, аутентичность, ассертивность*.

Адекватность — поведение, в наибольшей степени отвечающее требованиям ситуации, позволяющее личности сохранять (улучшать) свою самооценку, позитивную Я-концепцию, социальный статус и эффективно социально функционировать.

Автономность — отсутствие фатальной зависимости индивида от внешних обстоятельств своего существования, наличие внутренних ресурсов для эффективного социального функционирования.

Аутентичность — подлинность, естественность, искренность в поведении.

Ассертивность — уверенность личности в своих возможностях. На основе клинического опыта американский специалист Андре Сальтер в середине XX в. описал шесть характеристик ассертивной личности:

- эмоциональность речи, что соответствует открытому, спонтанному и подлинному выражению в речи испытываемых чувств. Уверенный в себе человек не боится и не стесняется называть чувства своими именами, не стремится «смягчить» или завуалировать их, не заставляет партнера по деловому общению угадывать, какое именно чувство стоит за его словами, он выражает чувства тогда, когда они возникли;
- экспрессивность и конгруэнтность поведения и речи, т.е. естественное выражение своих чувств в мимике, пантомимике, позах, коммуникативной дистанции, в интонациях голоса;
- умение противостоять и атаковать, выражающееся в прямом и честном предъявлении своего мнения, без оглядки на окружающих;

- умение не прятаться за неопределенными формулировками, а выражать собственную позицию;
- неприятие самоуничижения и недооценки своих сил и качеств;
- способность к импровизации.

Оппозиционными вышеперечисленным качествам являются такие свойства и состояния личности, как сензитивность, амбивалентность чувств и др.

Сензитивность — особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, сопровождающаяся повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций и людей.

Амбивалентность чувств — несогласованность, противоречивость нескольких одновременно испытываемых эмоциональных отношений к некоторому объекту.

Коммуникативная компетентность тесно связана с таким личностным образованием, как когнитивная сложность.

Она представляет собой степень категориальной расчлененности (дифференцированности) сознания индивида, которая способствует избирательной сортировке впечатлений о действительности, опосредующей его деятельность. Чем выше когнитивная сложность, тем более богатым и многокрасочным предстает перед человеком окружающий его природный и социальный мир.

В свою очередь, коммуникативная компетентность составляет важную основу для такого качества личности делового человека, как лидерский потенциал, представляющий собой совокупность личностных качеств, в максимальной степени востребуемых группой в конкретных ситуациях решения жизненно важных групповых проблем.

Не менее важна коммуникативная компетентность и в контексте более широких жизненных планов, например, в контексте самоактуализации личности, представляющей собой стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Подчеркивая важность выделения таких категорий, как «социальная компетентность» и «социальный интеллект», следует понимать их высокий уровень обобщения, сложность разработки конкретных методик их изучения и диагностики. Поэтому наиболее релевантной для анализа коммуникативных возможностей делового человека представляется категория «коммуникативная компетентность».

Коммуникативная компетентность, по мнению специалистов в области человеческих отношений, состоит из четырех основных компонентов: самооценки, перцептивных возможностей, навыков

владения коммуникативными техниками, опыта осуществления ролевого поведения.

8.2. Самооценка личности как регулятор общения. Перцептивные возможности личности

Самооценка, как известно, относится к числу важнейших, «ядерных» характеристик личности и является наиболее мощным регулятором ее поведения. Она представляет собой оценку личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Иногда самооценку рассматривают в виде дроби, в знаменателе которой уровень притязаний человека, а в числителе — действительные возможности реализации этих притязаний.

От уровня самооценки делового человека зависят его требовательность к себе и окружающим, активность в установлении контактов с другими людьми, эффективность взаимодействия и характер общения с ними.

Самооценка может быть адекватной, завышенной или заниженной. Адекватная самооценка свидетельствует о том, что человек живет в реальном мире, верно отражает свое место в нем, точно оценивает свои возможности и ставит перед собой достижимые цели.

Для человека с завышенной самооценкой характерна переоценка своих возможностей и недооценка качеств, способностей окружающих, в том числе деловых партнеров. Как правило, такие люди склонны игнорировать или принижать интересы других людей, относиться к ним свысока, демонстрировать свое превосходство и т.п. Деловые партнеры с таким личностным дефектом могут опаздывать на встречи, назначать их в удобное для себя время. Общения с такими людьми окружающие стремятся избегать или, насколько возможно, минимизировать.

Завышенная самооценка является наиболее слабым местом, «ахиллесовой пятой» делового человека. Противники стремятся использовать ее для управления поведением бизнесмена (лесть, подарки, подкуп, женщины, шантаж и др.). Она же часто является причиной срыва деловых переговоров, контрактов, действующих соглашений.

Заниженная самооценка делает человека нерешительным в отношениях с людьми, сомневающимся в успехе любого дела, ведет к снижению его коммуникативной активности.

Перцептивные возможности (социальная чувствительность) представляют собой совокупность способностей человека правильно определять чувства, мысли, мотивы, намерения, возможные модели поведения других людей, оценивать их отношение ко всем элементам ситуации общения. Социальная чувствительность связана со

способностью точно «прочитывать» и интерпретировать экспрессивные проявления собеседника.

Экспрессия — выразительность, сила проявления чувств, переживаний.

Такая способность формируется в процессе всей жизни человека методом «проб и ошибок», путем усвоения чужого коммуникативного опыта в результате наблюдения за реальным общением, просмотра кинофильмов, чтения художественной литературы, а также посредством специального обучения.

Техники эффективного общения как элемент коммуникативной компетентности есть совокупность приемов восприятия, интерпретации и влияния на элементы ситуации общения, обеспечивающих достижение конкретных целей взаимодействия (построение точного образа партнера, установление контакта, понимание другого, передача информации и эмоций, воздействие и изменение поведения участников взаимодействия и др.).

Чем более обширен репертуар приемов и способов взаимодействия того или иного бизнесмена, руководителя, менеджера, тем более вариативным, гибким, адаптивным и в конечном счете эффективным является его общение с деловыми партнерами.

Коммуникативные техники применяются в процессе общения с учетом конкретной ролевой ситуации.

Социальная роль — социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или межличностных отношений.

Социальная позиция (социальный статус) — положение людей в системе социальных связей и отношений, с которым связаны их определенные права и обязанности, не зависящие от их индивидуальных личностных свойств.

Каждый человек, в том числе деловой, в течение суток с большим или меньшим успехом играет множество социальных ролей, например, роли супруга, отца, руководителя предприятия, водителя автомобиля, покупателя, подчиненного и др. Окружающие, в соответствии с выработанными в обществе социальными нормами, ожидают от каждого человека, выполняющего ту или иную роль, вполне конкретного поведения.

Ролевые ожидания — это принятые в группе требования и предписания форм социального поведения, предъявляемые к лицам, выполняющим конкретную социальную роль. Если это поведение не соответствует их ожиданиям, люди применяют к нарушителям социальные санкции (выражают неодобрение, требуют выполнения, прекращают контакты и др.).

Каждая социальная роль накладывает заметный отпечаток на самоощущение, самооценку, поведение и стиль общения человека, на

набор используемых коммуникативных техник. И от того, насколько стиль общения будет гармонировать с ролевым поведением, зависит эффективность решения задач делового взаимодействия.

Деловой человек должен вырабатывать у себя прочные навыки ролевого поведения, представляющие собой способность выявлять и оценивать ролевые ожидания окружающих, строить процесс взаимодействия с учетом этих ожиданий, собственных целей и самооценки.

8.3. Содержание программы социально-психологического тренинга. Требования к программе тренинга

Целевые установки и содержание программ всецело определяются такими факторами, как заказ, теоретическая ориентация и уровень тренинговой подготовки и стиль руководства группой ведущего, исходный уровень соответствующих знаний, умений и навыков обучаемых, количественный и качественный состав группы, состояние материально-технического обеспечения занятия и др.

Очевидно, что даже имеющие одинаковые целевые установки программы поведенческого и гуманистически ориентированного тренингов будут существенно отличаться друг от друга.

В самом общем плане можно сказать о том, что программа активного социально-психологического обучения должна содержать: описание целей, основных этапов, последовательности проведения занятий, их основного содержания, форм контроля за ходом обучения и диагностики личностных и групподинамических изменений и др.

В программе предусматриваются такие этапы, как знакомство участников занятий, выработка правил групповой работы, осуществление коррекционно-развивающего взаимодействия обучаемых, анализ результатов и подведение итогов, завершение работы и прощание участников.

Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растянников указывают на то обстоятельство, что как бы ни строилась программа, в ней всегда можно выделить определенную структуру из различных логически целостных частей, находящихся по отношению друг к другу в иерархических или иных зависимостях.

В качестве основы такого выделения выдвинуто положение о том, что курс тренинга и каждое отдельное занятие можно рассматривает как ситуацию воздействия. Используя понятие ситуации воздействия, можно выделить такой комплекс программных элементов, который представляет некий гештальт, несводимый по своим свойствам к более мелким блокам. Такие «кирпичики» техноло-

гического программного сопровождения, рассматриваемые в качестве программной единицы, они назвали «номером».

Программный номер является основной структурной единицей программы и представляет собой комплекс объединенных единой предметно-дидактической направленностью взаимосвязанных процедур, предназначенный для создания в тренинговой группе определенной ситуации воздействия для решения учебной или психокоррекционной задачи.

Номер формируется для достижения конкретной цели воздействия. Его предметное содержание интегрирует психологические явления и события, психологические механизмы конкретных паттернов поведения, которые с помощью специальных психотехнических процедур порождаются, моделируются, объективируются, делаются доступными для восприятия, разбора, «доводки», тренажа, освоения.

Таким образом, программу социально-психологического тренинга можно представить в виде ряда самостоятельных, но логически и технологических связанных между собой номеров, направленных на достижение конкретных целей.

Содержание каждого номера программы социально-психологического тренинга вытекает из перечня задач, ставящихся перед тренинговым курсом. Для решения каждой задачи формируется самостоятельный номер или несколько номеров.

Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растянников выделяют следующие функциональные ориентации, или виды номеров.

Номер «Демонстрация» ориентирован на обнаружение и фиксацию в сознании участников какого-либо факта поведения, результата взаимодействия, группового социально-психологического явления и др.

Например, просматривая видеозапись занятий, можно обнаружить, что участники по-разному улыбаются, специфически приветствуют друг друга, с учетом собственных критериев выбирают место в аудитории, проявляют различную активность в групповой работе и т.д.

Номер «Дидактика» нацелен на формирование у участников тренинга системы понятий, когнитивных схем, необходимых на последующих этапах занятий. Например, для того, чтобы развивать социальную чувствительность, необходимо предварительно разъяснить обучаемым сущность таких понятий, как «сигнал», «невербальная коммуникация», «эмоции» и др., разъяснить способы обнаружения и оценки невербальных проявлений партнера по общению и т.д.

Номер «Мотивирование» направлен на активизацию у участников индивидуальной мотивации через обнаружение рассогласования мотивации посредством обнаружения несоответствия между реаль-

ными результатами деятельности и их субъективными представлениями об этих результатах. Обнаружение такого рассогласования становится возможным в результате получения участником занятия обратной связи от партнеров по взаимодействию. Например, просмотр видеозаписи выполнения участниками тренинга того или иного упражнения на взаимодействие позволяет обнаружить неспособность отдельных людей выслушать своего партнера, чрезмерную мимическую или пантомимическую активность, ковыряние пальцем в носу, невнимательность к словам собеседника, неправильную интерпретацию его слов и др. Осознание этих актов позволяет запустить психокоррекционный механизм конфронтации.

Номер «Проблематизация» ориентируется на вскрытие и анализ проблем реального поведения как на уровне отдельного участника, так и на уровне группы. Например, в процессе занятий можно создать условия, при которых обучаемые подберут не одну, а множество причин, подходящих для объяснения невнимательности партнера по общению (близорукость, увлеченность сверхидеей, переживание жизненного кризиса, отсутствие привычки приветствовать всех знакомых и др.). Понимание этого факта позволит обучаемым в будущем не рассматривать факт невнимательности значимого человека исключительно как выражение негативного отношения и т.д.

Номер «Феноменология» предполагает вскрытие и объективацию для участников природы функционирования психологического механизма того или иного психологического (социально-психологического) явления.

Так, выполнение некоторых психотехнических упражнений позволяет объективировать, делать интеллектуально доступными, как бы «зримыми», пригодными для мысленного экспериментирования и реальной коррекции важнейших социально-психологических явлений. Например, с помощью широко известных упражнений «Монета», «Побег» и др. можно объективировать такие феномены, как социально-психологическая идентификация и социально-психологическая рефлексия.

Номер «Тренаж» предусматривает выработку и закрепление у участников занятий поведенческих навыков, схем, моделей. Основная форма реализации номера — разовые или многократные тренировки участников в осуществлении тех или иных поведенческих паттернов.

Номер «Синтез» нацеливается на обобщение интеграции отдельных частей нового опыта личности, реализацию участниками усвоенных знаний и выработанных навыков в их совокупности при решении сложных задач с последующей обратной связью о степени усвоенности пройденного и самоконтролем за уровнем достижения цели обучения.

Номер «Личностная психокоррекция» направляется на изменение самосознания, самооценки, ценностных ориентаций, мотивации личности, решение личностных проблем участников. Реализация номера предполагает осуществление каждым участником рефлексии относительно базовых феноменов своей личности (мотивация, ценностные ориентации, самооценка и др.), получение обратной связи по этим позициям, осмысление несовпадения аут- и интраоценок и т.д.

Номер «Психодинамика» ориентируется на оптимизацию процессов развития тренинговой группы, управление психологической атмосферой, конфликтами, лидерством и т.д. Групповые процессы должны способствовать достижению целей отдельного номера и практическому воплощению всей программы курса.

При разработке тренинговых программ довольно часто возникают ошибки (рис. 8.3).

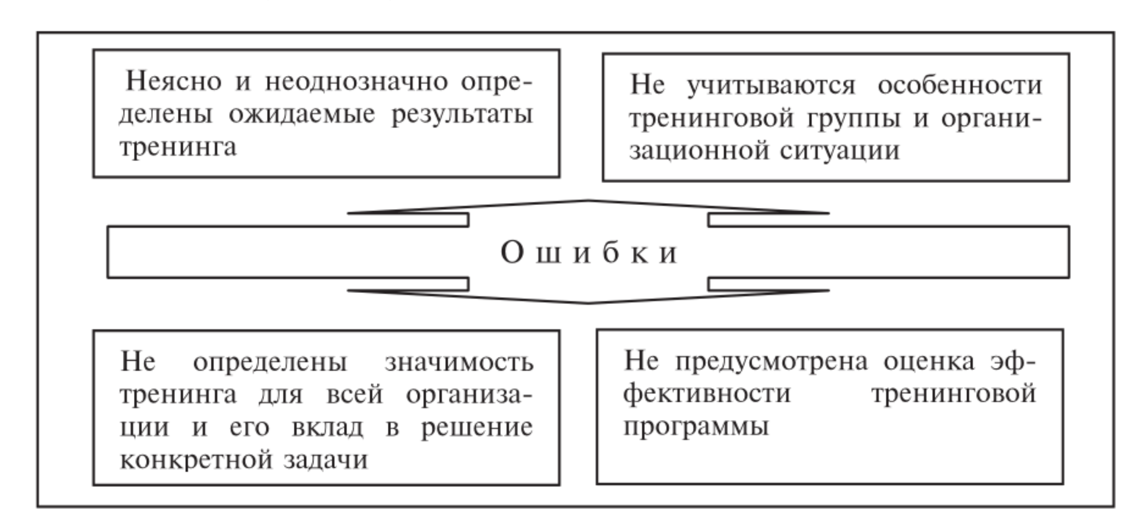


Рис. 8.3. **Типичные ошибки, возникающие при разработке тренинговых программ**

Для того чтобы избежать этих и подобных ошибок и повысить эффективность тренинга, необходимо четко представлять и соблюдать «траекторию» тренингового процесса.

Решение вопросов о структуре и интенсивности каждого отдельного занятия, на наш взгляд, должно быть делом компетенции ведущего, результат его творческого поиска. Вместе с тем можно обратить внимание на то общее, что объединяет различные подходы в этой области. Большинство руководителей занятий включает в них такие компоненты: социально-психологическая разминка, основная часть, психогигиенический блок, подведение итогов занятий. Логика такого построения занятий заключается в следующем.

Разминка предназначена для быстрого и психологически целесообразного введения обучаемых в процесс занятий и формирова-

ния непринужденной, доброжелательной морально-психологической атмосферы в группе. В ходе разминки осуществляются:

- приветствие участниками тренинга друг друга;
- диагностика настроений участников и их психологической готовности к занятию;
- отвлечение обучаемых от проблем повседневной жизни и сосредоточение внимания на собственных ощущениях и внутригрупповых процессах;
- создание в группе психологически безопасной и комфортной обстановки;
- интеллектуальный и эмоциональный «разогрев» членов группы;
- настрой участников на групповую работу и т.д.

Для разминки подбираются 1—2 наиболее простых психотехнических упражнения или развлекательная, подвижная игра.

Примером «разминочного» упражнения может послужить прием «Здравствуй, а я тебя помню!». Для его выполнения участники образуют два круга: внутренний и внешний. Образующие внутренний круг обращены лицом вовне, а напротив их становятся те, кто образует внешний круг. По команде ведущего участники, стоящие во внешнем круге, прикасаются к друг другу ладонями и обращаются к своим визави со словами: «Здравствуй, а я тебя помню! Ты любишь рыбалку, болеешь за «Локомотив» и не терпишь обмана». Затем с формулой «Здравствуй, и я тебя помню...» обращается к своему визави каждый из находящихся во внутреннем круге. Далее по команде ведущего лица, составляющие внешний круг, делают шаг вправо и становятся напротив другого партнера из внутреннего круга и т.д. Упражнение заставляет участников активно припоминать, чем отличились на прошлых занятиях члены группы, каковы их личностные черты, интересы, эмоционально переживать свои успехи и неудачи в выполнении упражнения, реагировать на восприятие себя другими участниками и т.д. Все это создает атмосферу комфорта, сопричастности, психологического единства группы.

Основная часть состоит из того или иного номера. Содержание номера вытекает из задач, решаемых программой тренинга.

Каждый номер состоит из дискуссий, ролевых игр, психотехнических упражнений, письменных заданий и др. Их количество, а, следовательно, и время, необходимое для реализации, определяются масштабом конкретной цели воздействия.

Выбор и включение в программу тренинга того или иного номера определяются следующими условиями.

1. Целью психологического воздействия. Цель задает все элементы социально-психологического тренинга. Однако имеются объективные обстоятельства, которые не позволяют достичь желаемой цели.

2. Количественно-качественными характеристиками группы (композиция, гомогенность-гетерогенность по полу, образовательному уровню, профессиональной принадлежности, социальному статусу, служебному положению и т.д.).

3. Временной продолжительностью номера и наличием времени для групповой работы.

4. Достигнутым этапом групподинамического развития.

5. Психологическим состоянием участников занятий и др.

Психогигиенический блок предназначен для формирования и развития знаний, умений и навыков участников в поддержании их эмоциональной устойчивости и психического здоровья.

В ходе занятий участники обучаются аутогенным способам психологической поддержки (самопомощь). При их качественном освоении они являются одним из наиболее эффективных средств регуляции психической деятельности.

Например, участники усваивают, что нервные импульсы из дыхательных центров мозга распространяются на его кору и изменяют ее тонус. При этом тип дыхания с коротким и энергичным вдохом и медленным выдохом вызывает снижение тонуса центральной нервной системы, обусловливает снятие эмоционального напряжения. Медленный вдох и резкий выдох тонизируют нервную систему, повышают активность ее функционирования. Таким образом, для того, чтобы в стрессогенной ситуации обрести спокойствие, снять чрезмерную или неактуальную психическую напряженность, необходимо выполнить 8—10 коротких вдохов (используя движения нижней части живота) и медленных продолжительных выдохов. И напротив, для того, чтобы максимально мобилизоваться, побороть сомнения в своих силах, преодолеть «мандраж», необходимо выполнить 8—10 дыхательных процедур с медленным, продолжительным вдохом и резким, энергичным выдохом.

Обучаемые узнают, что в этих же целях используются приемы изменения тонуса скелетных мышц. Скелетная мускулатура является одним из самых сильных источников стимуляции мозга. Мышечная импульсация способна в широких пределах изменить его тонус. Доказано, что произвольное напряжение мышц способствует повышению и поддержанию психической активности, торможению нежелательных реакций на действующий или ожидаемый стимул. Для снятия чрезмерной или ненужной в данный момент психической активности, напротив, необходимо мышечное расслабление (релаксация). Стрессовые переживания непосредственно связаны с напряжением какой-то мышцы или группы мышц. Поэтому для «разрядки» негативных переживаний (страха, неуверенности в себе,

беспокойства и др.) можно выполнить упражнение по типу «Релаксация». Оно выполняется в три этапа. На первом этапе, заметив негативные изменения в своем состоянии (тревога, повышенная чувствительность к внешним воздействиям, раздраженность, сухость во рту, скованность, неспособность сосредоточиться на чем-либо и т.п.), нужно найти ту группу мышц, которая в данный момент наиболее напряжена. На втором этапе необходимо прочувствовать, как непосредственно связаны между собой плохое самочувствие и напряжение в мышцах. На третьем этапе требуется волевым усилием расслабить напряженные мышцы. Для этого можно представить, что они становятся тестообразными, вялыми. Как правило, улучшение психического состояния происходит практически мгновенно.

Разрядке негативных эмоциональных состояний и поддержанию бодрого настроения поможет упражнение «Расслабление по контрасту». Здесь релаксация достигается через напряжение. Нужно напрячь, например, кисти рук, а затем максимально их расслабить и т.п. Вместе с расслаблением должно прийти и ощущение освобождения от напряжения, которое нужно всячески усиливать.

В целях снижения интенсивности болевых ощущений при травмах, ушибах и др. рекомендуется упражнение «Выдыхание боли». Находясь в любом положении, расслабиться, установить ровное дыхание. Затем, делая вдох, представить, что в груди формируется облако целительных жизненных сил, например, серо-голубого цвета. Далее необходимо представить болевой участок, «увидеть» больной орган, имеющий коричнево-черный цвет. После чего, делая медленный выдох, направить целительное облако на больной орган, наблюдая, как оно обволакивает болевой участок, вырывает куски боли и выбрасывает из тела. Упражнение повторять до тех пор, пока оно не «вычистит» болящий орган и он не приобретет естественный цвет.

Овладение подобными приемами позволяет участнику регулировать свои эмоциональные состояния как на занятиях, так и в процессе повседневного взаимодействия с окружающими.

Важным этапом занятий является подведение их итогов. Многие ведущие при подведении итогов просят участников дать самооценку их личной включенности в учебный процесс, предлагают сформулировать, что нового они узнали за день занятий, дают им под запись наиболее важные моменты и «домашнее задание».

Конкретными приемами получения тренером адекватной информации об отношении участников к различным сторонам групповой работы являются приемы, условно названные нами как «Страус», «Напряжеметр», «Отчет», «Прямой разговор» и др.

Прием «Страус» получил свое название по типу реагирования этой птицы на опасность. При испуге он прячет голову в песок и надеется, что таким образом обеспечивает себе безопасность. Для обеспечения безопасности участников занятий тренер предлагает выполнять все оценочные процедуры с закрытыми глазами. Когда обучаемые закрывают глаза, ведущий просит: «А теперь по пятибалльной системе оцените степень своей психологической включенности в групповую работу (степень удовлетворенности результатами занятия, отношениями с членами группы и т.д.). Поднимите вверх правую руку и покажите с помощью пальцев соответствующую оценку».

Прием «Напряжеметр» позволяет получить информацию о степени психологической напряженности, возбужденности, агрессивности участников. Он заключается в том, что ведущий предлагает обучаемым представить прибор, с помощью которого можно измерять, например, психическое напряжение и просит каждого оценить уровень собственного напряжения по стобалльной шкале. Участники по очереди называют соответствующие показатели своего «напряжеметра».

Прием «Отчет» заключается в заполнении специального опросного листа, выдаваемого ведущим участникам после каждого занятия. Как правило, в таком бланке имеются вопросы о том, что понравилось и не понравилось участникам на занятии, какие личностные проблемы удалось решить, что бы хотелось изменить в содержании и ходе групповой работы, на чем сосредоточить внимание на следующих занятиях и т.д.

Прием «Прямой разговор» предполагает открытое обсуждение в группе того, что достигнуто за день занятий, чего не удалось сделать, путей оптимизации групповой работы на будущее и т.д.

8.4. Методические основы социально-психологического тренинга. Основные принципы тренинга. Формы занятий. Требования к составу групп

Важнейшим условием эффективности занятий в системе активного социально-психологического обучения является строгое соблюдение ряда принципов групповой работы. Принципы задают определенные тон и стиль взаимодействию, определяют его нравственные и организационные нормы. К числу наиболее важных относятся принцип активности участников, принцип исследовательской позиции, принцип «здесь и теперь», принцип конфиденциальности, принцип «антисоветизма».

Принцип активности участников гласит о том, что личностного роста может достичь только тот, кто принимает активное участие в занятии. Действие этого принципа наглядно видно на описанной в первой части этой работы модели личностного пространства человека, названной «Окном Джогари». В рамках этой модели представляется, что каждый человек несет в себе как бы четыре «пространства» своей личности — «арену», «слепое пятно», «видимость» и «неизвестное».

«Арена» охватывает те аспекты содержания своего «Я», о которых знаем как мы, так и окружающие. «Видимость» — это то, что мы о себе знаем, но что для окружающих закрыто. Например, нерешительность, боязнь чего-либо, тайная влюбленность и др. «Слепое пятно» состоит из того, что другие знают о нас, а для нас это остается неизвестным. Например, запах изо рта, привычка ковыряться в носу или перебивать других и т.п. «Неизвестное» — это то, что скрыто и от нас, и от окружающих, включая скрытые потенциальные возможности развития.

Анализ перечисленных «пространств» личности показывает, что единственным способом уменьшить «слепое пятно» является расширение «видимости». А этого можно достичь только путем предъявления себя группе и получением обратной связи на предъявляемое. В результате самораскрытия личности уменьшаются пространства «видимости», «слепого пятна» и «неизвестного» и увеличивается пространство «арены» — живой, действующей, знающей себя и открытой личности.

Принцип исследовательской позиции состоит в том, что на занятиях в системе активного социально-психологического обучения знания не передаются обучаемым в готовом виде, а всякий раз добываются, открываются ими. Только добытые, эмоционально прочувствованные знания становятся действенными регуляторами поведения.

Принцип «здесь и теперь» означает, что, во-первых, обсуждению в ходе групповой работы подлежат лишь события, проигрываемые в данный момент в группе; во-вторых, что события, происходящие в процессе обучения, не обсуждаются вне учебных ситуаций.

Принцип «антисоветизма» запрещает участникам давать друг другу какие-либо советы, так как они не имеют существенной ценности для другого человека. Каждый должен сам прийти к тому или иному решению и быть ответственным за это решение.

Принцип конфиденциальности требует неразглашения информации об участниках, полученной в ходе занятий. Только полная уверенность участников в соблюдении этого принципа позволяет им открыть группе свои психологические проблемы.

Программы социально-психологического тренинга могут быть рассчитаны на различные по интенсивности и частоте проведения курсы. Специалисты выделяют такие формы реализации программ, как интенсивный курс, регулярные занятия и эпизодические встречи.

Интенсивный курс (метод погружения, группа-марафон) реализуется путем выключения участников из повседневного контекста их жизнедеятельности, погружение в процесс занятий, проводимых по 10 и более часов в течение нескольких суток.

Регулярный курс представляет собой такую форму реализации программы обучения, при которой участники встречаются на занятиях не реже двух раз в неделю продолжительностью около двух часов.

Эпизодические встречи носят «поддерживающий» характер. Они проводятся, как правило, с лицами, ранее прошедшими обучение в тренинговой группе по мере необходимости или по желанию кого-либо из участников.

Существенным фактором эффективности групповой работы является количественный состав тренинговых групп. По вопросу оптимального количества участников группы мнения теоретиков и практиков расходятся. Однако разнообразные позиции можно примирить, если учесть, что состав и структура групп зависят от ее цели. Так, тренинги, акцентированные прежде всего на обучение, могут допускать большее число участников, чем тренинги, целью которых в первую очередь является личностное развитие. Общепринятой считается точка зрения, согласно которой минимум участников тренинговой группы составляет четыре человека. Верхний предел обычно не называется. Известны многие тренинги, проводимые с 50 и большим числом участников. В таких случаях ведущий обычно использует помощь нескольких ассистентов; большинство упражнений проводится в подгруппах, на которые дробится основная группа. Многие тренинговые ведущие, однако, считают, что психотерапевтическая и развивающая работа в больших группах гораздо менее эффективна, поскольку не позволяет организовывать достаточное число интеракций между участниками и не в пропорциональной степени включает активность всех.

Келлерманом (1979) сформулировано «правило восьми», согласно которому число участников не должно превышать 8 человек, поскольку, по его мнению, в противном случае возникает тенденция к распадению на более мелкие подгруппы. Возможно, это и так, но группы, ориентированные на личностное развитие (в частности, на развитие самосознания), предполагают все же большее количество участников. Оптимальным принято считать 12 участников. Такое количество дает возможность свободного взаимодействия каждого с каждым; кроме того, имеет организационные преимуще-

ства: 12 делится на 2, 3, 4, что позволяет создавать разнообразные подгруппы. Последний аспект представляется чрезвычайно важным, поскольку при проведении многих упражнений, требующих работы в «двойках», «тройках», «четверках», ведущий может столкнуться с проблемой нехватки людей в подгруппах. В таких случаях перед тренером возникает дилемма: либо проводить упражнение в неравных для подгрупп условиях, либо самому заменить недостающего участника (что не всегда приемлемо в силу организационных, психологических и прочих обстоятельств). Если участников оказалось больше 12, то лучшим вариантом можно считать группу из 15 человек.

В традиционной тренинговой группе, по мнению И.В. Вачкова, нежелательно число участников, превышающее 18 человек, так как это ведет к резкому снижению уровня продуктивной обратной связи, уменьшению времени, уделяемого каждому участнику, исчезновению условий для проявления активности каждого человека. Неудобство большого числа членов группы особенно заметно при фиксации времени, затрачиваемого на групповую рефлексию после проведения упражнений: правомерно ли тратить на высказывание группой в 25 человек своих чувств и мыслей около часа при длительности упражнения 7-8 минут? Это очень утомительно для всех; а последний участник, дождавшись своей очереди, будет испытывать только раздражение, а вовсе не эмоции, пережитые во время упражнения.

Некоторые авторы указывают на то, что с увеличением численности группы возникает ряд трудностей, снижающих эффективность групповой психологической работы.

К таким трудностям, как правило, относят:

- снижение интегративных свойств группы;
- снижение возможности контроля участниками за ситуацией;
- ухудшение управления развитием группы вследствие усложнения связей между участниками, возрастания потенциала центробежных сил, работающих на разрыв группового единства;
- возникновение эффекта поляризации, расслоения на подгруппы;
- нарастание официальности взаимоотношений участников;
- снижение эффективности использования тренингового времени и др.

Принципиально иную позицию относительно обсуждаемого вопроса занимает С.В. Петрушин, исследующий теоретические и методические аспекты проведения социально-психологического тренинга в многочисленных группах. Он считает, что современные ме-

тодические схемы позволяют проводить тренинг общения с группами, насчитывающими от 40 до 100 человек. По его мнению, использование СПТ в таких группах «может существенно расширить диапазон работы психолога». Применяя предлагаемую автором «методику проведения СПТ, можно за 5-7 дней качественно изменить психологическую атмосферу и межличностные отношения в группе, расширить представления участников о мире общения, познать свои возможности, а также получить через сильные переживания новый эмоциональный опыт взаимодействия с людьми». Такой тренинг рекомендуется проводить в школьных классах, студенческих потоках, творческих и досуговых общностях.

Для теоретического обоснования своих рассуждений Петрушин вводит понятие «многочисленная группа», по содержанию соответствующее предложенному Р. Мертоном термину «средняя группа». Многочисленная группа сочетает отдельные качества как большой группы (отсутствие непосредственных контактов всех участников друг с другом), так и малой (наличие общего «Мы», сплоченность, эмоциональное единство, общие ценности и согласованность норм поведения).

В литературе содержатся противоречивые данные о том, какая группа действует оптимально: та, в которой участники сходны между собой по ряду параметров, или та, в которой участники сильно различаются. В данном случае имеются в виду такие важнейшие параметры группы, как гомогенность и гетерогенность. Прежде всего, имеют в виду пол, возраст, образование, уровень интеллекта, социальный статус, тип личности и стиль поведения, психологические проблемы, убеждения и ценностные ориентации, цели участия в группе.

В достаточной степени ясно, что однородные по своему составу группы изначально более склонны к сплоченности, психологическая атмосфера в них более комфортна, люди чувствуют себя более свободно и раскованно. Однако, с точки зрения К. Рудестама (1993), главным недостатком гомогенных групп является недостаточная почва для споров. Это приводит к снижению групповой динамики, к отсутствию противоречий и конструктивных конфликтов, порой необходимых для успешной работы группы.

По мнению специалистов в групповой психотерапии (Беннис и Шепард, Витакер и Либерман и др.), гетерогенность выступает условием продуктивности функционирования группы, особенно если она связана с различием личностных конфликтов, способов их преодоления, типов личности и переживаемых эмоций. Кроме того, гетерогенность группы можно рассматривать как ситуацию, моделирующую реальные системы отношений участников в окру-

жающем мире. Конечно же, вред группе может нанести большая разница в возрасте участников, в уровне их образования и интеллекта, в социальном статусе и жизненных позициях.. Вместе с тем, в социальной психологии хорошо известно возрастание продуктивности групповой работы в случае определенного сочетания людей разных типов и разных взглядов. Важно, чтобы разница не оказалась слишком большой: юный и застенчивый заводской слесарь вряд ли сможет самораскрыться и чувствовать себя комфортно в одной группе с доминирующим и вальяжным директором того же завода.

Как показывает опыт, особенно деструктивно влияют на работу группы ситуации, когда один человек резко отличен по каким-то параметрам от других: например, менее эффективны группы, в составе которых одна женщина, а все остальные — мужчины, или наоборот, один мужчина в окружении женщин. «Чисто женские» и «чисто мужские» группы также имеют свою специфику, связанную и поло-ролевой идентификацией не только отдельных участников, но и группы в целом. Тренеры-мужчины знают ситуации, когда в женской группе эмпатирующий, мягкий ведущий на определенном этапе развития группы начинает восприниматься как подружка, с которой можно поболтать о чем угодно.

По-видимому, наибольшее значение имеет гомогенность тренинговой группы в отношении психологических проблем и возраста. Крайне нежелательно объединять в одной группе лиц старше 50 и младше 18 лет. По мнению К. Рудестама (1993), группам с коротким курсом занятий, а также тем группам, чьей функцией является эмоциональная поддержка, показана большая гомогенность (сходство между участниками); группам, ориентированным на длительную работу, целью которой является выработка межличностного понимания, полезна в большей степени выраженная гетерогенность.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что участниками тренингов могут становиться практически все люди, не страдающие тяжелыми психическими расстройствами. Хотя, как отмечает К. Рудестам (1993), «к неподходящим для группового опыта кандидатам относятся лица, которые под давлением критики становятся либо слишком тревожными, либо слишком агрессивными; лица, демонстрирующие в напряженной ситуации столь сильные чувства к другим участникам группы, что те ощущают себя преследуемыми, и лица с низкой самооценкой, которые постоянно ждут успокаивания».

Некоторые авторы считают совершенно недопустимым включение в одну группу людей, находящихся за ее пределами в служеб-

ных или каких-либо иных отношениях. Однако имеются данные о работе весьма успешных тренинговых групп, сформированных из членов одного производственного коллектива, сотрудников одной фирмы, учителей одной школы. Разумеется, при работе в таких группах перед ведущим появляются дополнительные трудности, связанные с необходимостью преодоления сложившихся стереотипов отношений. Однако возникают и преимущества — например, более длительный эффект тренинга по окончании психологической работы за счет взаимного «подкрепления» участников, что в принципе невозможно в группах, распадающихся по завершении собственно тренинга.

Роль личности ведущего в тренинге исключительно высока. Именно от его личностных качеств, профессионализма, мотивации зависят содержание, конкретные формы, эмоциональный тонус и результаты тренинга. Система профессиональных установок, нравственных и этических ценностей, опыт тренерской работы в решающей степени определяют, какая объяснительная модель человека, его социально-психологического функционирования будет избрана в качестве модели объекта коррекции и развития в тренинге. Как отмечает Ю.Н. Емельянов, каждый психолог-практик на основе общих теорий вырабатывает свою собственную модель. По существу, он решает особо сложную задачу — приложение теории к конкретному случаю с конкретными людьми. Дело в том, что общие теории содержат некое обобщенное знание об усредненном человеке, и попытки их прямого использования могут привести к ошибкам, которые в работе с людьми недопустимы. Для их избежания каждый руководитель занятий опирается на результаты психологического анализа конкретного случая и представления о закономерностях проявления человеческой психики, выводимые из собственной практической деятельности.

Важно помнить и о том, что ведущий тренинга является для участников своеобразной моделью идеального коммуникативного поведения. Часто он пользуется в группе неограниченным доверием. Ему подражают, на него ориентируются и т.д.

Таким образом, личность, опыт, энергетика ведущего вплетаются в ткань тренинга, влияют на все его элементы и процессы.

Важнейшим условием качественной реализации программы обучения является адекватный выбор им тренерской роли, стиля ведения учебных занятий, проявление личностных качеств и т.д.

И. Ялом, С. Кратохвил, А. Голдстейн и другие специалисты исследовали ролевую специфику деятельности ведущего.

И. Ялом выделяет две основные роли, в которых может выступать ведущий: технического эксперта и эталонного участника. Роль технического эксперта предполагает комментарии ведущим процес-

сов, происходящих в тренинге, рассуждения и информирование, помогающее участникам двигаться в нужном направлении. Роль эталонного участника подразумевает достижение ведущим двух целей: демонстрации желательных и целесообразных моделей поведения и усиление динамики социального научения.

С. Кратохвил расширил ролевой диапазон ведущего, выделив пять его возможных ролей: активного руководителя (инструктор, учитель, режиссер, инициатор, опекун), аналитика (чаще всего психоаналитик), комментатора, посредника, члена группы.

В литературе по активному социально-психологическому обучению, как правило, выделяются три стиля руководства занятиями: а) свободное (демократическое) ведение; б) программное (директивное, авторитарное) ведение; в) тематическое (смешанное) ведение занятий.

При свободном (демократическом) ведении занятий и цели групповой работы, и способы и средства их достижения избирает сама группа. Ведущий здесь выступает в роли консультанта, он не начинает действия и не ускоряет их, не навязывает исполнение норм, а выступает лишь своеобразным отражателем внутригрупповых событий. Такое ведение занятий возможно в группах, имеющих опыт обучающего взаимодействия.

При программном (директивном, авторитарном) ведении занятий роль ведущего заключается в том, что он предлагает выполнить то или иное упражнение, поясняя его значение. Занятия проходят на основе жесткого плана с повременным контролем намеченных этапов. Ведущий устанавливает нормы функционирования группы и приводит их в исполнение, делает интерпретации, дает рекомендации и указания. Это несколько снижает инициативу участников занятий, но вместе с тем дает им чувство определенности и конкретности. Такой стиль ведения эффективен: в группах с невысоким уровнем интеллектуального развития участников, при отсутствии у них опыта групповой работы; в случаях, когда члены группы находятся под влиянием сильного стресса; при неблагоприятном развитии внутригрупповой динамики; когда задачи тренинга жестко структурированы по целям, времени, средствам и т.д. Программное ведение занятий может оказаться эффективным также на начальных этапах тренинга, когда имеют место робость, скованность, тревожность участников, используются «разведывательные» стратегии поведения.

Наконец, смешанное или тематическое ведение занятий представляет собой сочетание двух первых стилей.

В ряде случаев по аналогии со стилями управленческой деятельности выделяют попустительский стиль ведения группы. Однако анализ его описания показывает, что он, по существу, является край-

ней формой демократического стиля. Ведущие, избравшие такой стиль, могут длительное время не вмешиваться в процесс занятий, ожидая «взрыва инициативы» участников, активизации лидерских позиций, инициируя продуктивный конфликт и т.д. Порой ведущий может длительное время просто не проявлять себя или некоторое время отсутствовать на занятии, и группа вынуждена спонтанно организовывать свою работу.

Независимо от избранного стиля ведения занятий ведущий обязан проявлять энтузиазм и оптимизм, уравновешенность и терпимость, доброжелательное внимание, уважение, искренний интерес к мнениям и находкам участников, чувствовать тон эмоционального контакта и взаимного доверия в группе, всячески избегать роли учителя-«всезнайки».

Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растянников выделяют качества, которые должны быть присущими тренеру при любом стиле ведения занятий. Это — открытость, способность быть сотрудничающим на равных партнером, умение взаимодействовать безоценочно, наличие установки на понимание, умение работать как строго по плану, так и проявлять творчество и др.

Открытость как составляющая компетентности в общении предполагает готовность ведущего быть самим сбой, не стремиться к тому, чтобы показаться другим, более значимым, приобщенным к сакральным знаниям, принятым в элитные сообщества, не ссылаться на авторитеты, а апеллировать к собственным позициям, мыслям, опыту и др.

Ведущий должен быть готов к ответственности за развитие доверительных отношений, к принятию мнений, которые отличаются от собственных. Важнейшим качеством ведущего является его умение откликаться на проявления чувств участников — заметить их проявление, выслушать, понять, принять, почувствовать настроение, поддержать, подбодрить, высказать свою позицию, умело возразить, привести партнера к пониманию, «открытию», инсайту и т.д.

Не менее важно умение ведущего преодолевать трудности, возникающие в процессе групповой работы. Наиболее распространенные из них: пассивность, агрессия (враждебность), чрезмерная тяга к монологам отдельных участников и др. В практике социально-психологического тренинга наработаны приемы разрешения этих тудностей.

Преодоление пассивности участников. Пассивность участников может быть вызвана различными факторами как внутреннего, так и внешнего порядка. Дэвид Ли выделил тип участника групповой работы, который постоянно либо на протяжении длительного времени выключается из нее, — «Цветочек». Это происходит по различным причинам: тема разговора может казаться неинтересной или

бесполезной для «Цветочка»; имеет место страх быть непонятым окружающими, трудность выражения мысли; особенности темперамента и характера обусловливают предпочтение слушать, а не говорить. Поэтому способы ее преодоления должны выбираться в зависимости от причинны низкой активности. Если пассивность того или иного участника является следствием застенчивости, ведущему следует предложить определенный порядок высказываний.

В практике группового тренинга существуют следующие приемы вовлечения застенчивых участников в групповую работу.

Прием «По кругу». Его суть состоит в том, что ведущий предлагает всем участникам сесть в круг или за круглый стол и высказываться по кругу. Для усиления «вовлекающего» эффекта этого приема целесообразно представить возможность участникам самим определить направление порядка выступлений (по часовой стрелке или против).

Если кто-либо из участников заявит о своей неготовности выступить при наступлении его очереди, можно применить *прием «Пропуск»*. Суть приема заключается в том, чтобы предложить группе разрешить участникам один раз пропустить свою очередь, но обязательно высказаться после выступлений всех участников в том же прядке (по часовой стрелке или против).

Преодоление попыток монополизации дискуссии. Иногда среди участников дискуссии встречаются лица, пытающиеся заполнить своими выступлениями все время, отводимое на дискуссию. Их чрезвычайная активность может сорвать процесс обсуждения проблемы. Дэвид Ли называет такого сверхговорливого участника говоруном-террористом. При этом он выделяет два типа говорунов: утомительный и мирный. Утомительный говорун — это крикун, занимающий доминирующее положение в группе и являющийся лидером любой дискуссии. В мирной форме — это болтун, который, о чем бы ни шла речь, всегда утверждает, что нечто подобное с ним уже случалось. Ли считает, что причинами чрезвычайной говорливости участников являются отсутствие ощущения безопасности, стремление утвердиться в группе и перед ведущим, заслужить уважение («Всезнайка»), получить одобрение за свою активность («Работяга»), стать достойным внимания («Болтун»), утвердиться в праве видеть вещи именно в том свете, в котором он видит их всегда («Великий ворчун»), быть последовательным в негативном жизненном опыте («Фома неверующий»). Нередко болтуны стремятся не только захватить инициативу в дискуссии, но и изменить ее тему.

Во всяком случае, после некоторого интереса к болтунам члены группы начинают испытывать дискомфорт и ждут от тренера принятия мер для упорядочения дискуссии.

Для упорядочения выступлений участников в этом случае, как показывает наш опыт, эффективны приемы «Микрофон», «Таймер», «Депутаты».

Прием «Микрофон» состоит в том, что ведущий берет какой-либо предмет (пачку сигарет, зажигалку, авторучку и др.), называет его микрофоном, и устанавливает, что говорить в течение, скажем, минуты может лишь тот участник, у которого в руках находится микрофон. После чего ведущий передает микрофон одному из участников, а после истечения назначенного времени забирает его и передает другому участнику и т.д.

Прием «Таймер» заключается в следующем. Ведущий определяет порядок выступления участников (по часовой стрелке или против) и дает второму по порядку участнику секундомер (часы, электронный таймер и т.п.). Когда первый участник начинает выступать, второй включает таймер (засекает время) и через установленный временной интервал демонстративно выключает его и передает третьему участнику и одновременно сам начинает свое выступление и т.д. Последним роль контролера времени выполняет участник, выступавший первым.

Прием «Депутаты» выполняется так. Назначается «живой таймер» — участник, который обязан через определенные промежутки времени подавать какой-либо сигнал, по которому вся группа начинает хлопать (топать, свистеть и т.д.).

Для решения проблемы монополизации дискуссии можно использовать ряд коммуникативных приемов, которые мы условно назвали «Обрыв», «Стрелка», «Вектор» и «Откровенный разговор».

Прием «Обрыв» заключается в решительном прерывании монолога болтуна по типу: «Так, Сергей, достаточно! Мы тебя поняли. Мы постараемся вернуться к твоей истории чуть позже. К сожалению, дефицит времени не позволяет нам выступать со столь пространными речами».

Прием «Стрелка» заключается в переводе дискуссии на новый уровень детализации, несколько иное направление с одновременным подключением к ней других участников: «Спасибо, Сергей! Подожди... ты высказал интересную мысль о ... Мне хотелось бы узнать, что думают по этому поводу Владимир и Настя».

Прием «Вектор» заключается в направлении активности говоруна на решение задач, ограничивающих его возможность монополизировать дискуссию. Например, во время выполнения упражнений в подгруппах и в группе можно поручать говоруну роль эксперта-наблюдателя, аналитика. Он не участвует в дискуссии, а после нее выступает с экспертным заключением о наблюдаемых явлениях в отведенное время.

Прием «Откровенный разговор» заключается в том, что ведущий находит удобное время перед началом занятия или в перерыве и «с глазу на глаз» откровенно разъясняет деструктивность поведения говоруна.

Преодоление агрессивности участников. Повышенная агрессивность отдельных участников групповой работы может быть манифестацией их индивидуально-психологических и личностных особенностей, отражением конфликтной ситуации в группе или неадекватных действий ведущего. Внешне она проявляется в повышении громкости и высоты голоса, темпа речи, учащении дыхания, образовании маски гнева или ярости на лице, усилении жестикуляции руками с одновременным увеличением амплитуды движений и др. Скрытой формой агрессивности является поведение такого участника, которого Дэвид Ли классифицировал «Шут». Когда шутки часто повторяются, отпускаются не к месту, затягиваются, они начинают раздражать окружающих. «Когда пропадает эффект новизны, все, что остается, — это привкус тошноты и отвращение». Члены групп постоянно боятся сказать что-то, что может дать повод для шутки, прозвучать двусмысленно или превратиться в намек. Групповая работа в этих условиях затрудняется.

Для регулирования конфликтных отношений участников групповой работы применяются приемы «Третейский судья», «Переводчик», «Регулировщик» и др.

Прием «Третейский судья». Его суть состоит в том, что право оценки конфликтной ситуации и определения путей выхода из нее представляется члену группы, пользующемуся непререкаемым авторитетом для обеих сторон. Его решению стороны подчиняются беспрекословно. Трудность в реализации этого приема состоит в поиске такого авторитетного человека.

Прием «Переводчик» состоит в том, что назначенный посредник организует обсуждение сторонами конфликтных проблем по схеме взаимодействия людей, разговаривающих на разных языках. При этом участники конфликта не говорят друг с другом, не высказывают друг другу претензии, оскорбления. Каждый из них контактирует только с «переводчиком», который очищает их сообщения от чрезмерной эмоциональной насыщенности, конкретизирует, отказывается от передачи деструктивных сообщений и т.п.

Прием «Регулировщик» состоит в том, что посредник активно управляет самим процессом конфликтного взаимодействия. Для этого он может использовать приемы «Повтори его слова» и «Встань на его позицию».

Прием «Повтори его слова» основан на том, что конфликтующие стороны, как правило, не слушают аргументов противной стороны и пропускают важнейшие из них мимо ушей. Поэтому посредник

регулируют смену сторонами коммуникативных позиций говорящего и слушающего. Он разрешает каждому из участников говорить лишь тогда, когда он дословно повторит аргументы противной стороны.

Использование приема «Встань на его позицию» возможно лишь в том случае, когда деловые партнеры действительно заинтересованы в конструктивном разрешении конфликта и активно ищут пути для этого. В этом случае посредник может предложить сторонам осмысленно встать на позицию противника и попытаться защитить ее в споре с оппонентом. Как правило, нахождение аргументов в пользу критикуемой позиции способно изменить собственный взгляд на проблему.

Важнейшей задачей ведущего является управление социально-психологическими процессами в группе тренинга. Эта важность обусловлена тем, что реальное состояние внутригрупповых процессов в значительной степени определяет целевые установки, конкретные формы и методы организации каждого занятия.

И. Ялом выделил 10 групповых факторов, оказывающих коррективно-развивающее влияние на участников: сплоченность, внушение надежды, обобщение, альтруизм, представление информации, множественный перенос, межличностное обучение, развитие межличностных умений, имитирующее поведение, катарсис. В рамках такого подхода эти факторы имеют следующее значение.

1. Сплоченность — характеристика прочности, единства межличностных отношений.

2. Внушение надежды — формирование у участников веры в успешность группового процесса и надежды на возможность достижения благополучия.

3. Обобщение — разрушение представления участников об уникальности собственных психологических проблем.

4. Альтруизм — осознание обучаемыми того, что каждый член группы может быть нужен и полезен другим.

5. Представление информации — информирование, инструктирование членов группы о причинах и закономерностях функционирования социально-психологических явлений, способах решения личностных проблем.

6. Множественный перенос — использование модели внутрисемейных отношений для построения отношений членами тренинговой группы и ее ведущим.

7. Межличностное обучение — коррекционно-развивающее влияние друг на друга членами тренинговой группы.

8. Развитие межличностных умений — процесс совершенствования коммуникативной компетентности участников тренинга в ходе спонтанного общения и в результате целенаправленного обучения.

9. Имитирующее поведение — развитие коммуникативных умений участников путем наблюдения за другими членами группы, копирования и присвоения их эффективных схем поведения.

10. Катарсис — психологическое «очищение», облегчение, обретение личностной свободы обучаемыми вследствие открытого обсуждения в группе скрытых и подавленных потребностей, социально и личностно неприемлемых желаний и чувств.

Эффективность действия перечисленных факторов варьируется в зависимости от этапа развития тренинговой группы. В связи с этим ведущий должен иметь четкое представление о групповой динамике.

И.В. Вачков, анализируя имеющиеся в теории и практике социально-психологического тренинга подходы к анализу групповой динамики, выделяет следующие стадии изменения поведения участника: подготовка, осознание, переоценка, действие. При этом автором дается следующая интерпретация содержания этих этапов.

Первая стадия (подготовка) нацеливается на подготовку участников к непривычным для них способам обучающего взаимодействия, раскрытия и изменения своего поведения, создание в группе атмосферы психологической безопасности и комфорта. Это достигается решением двуединой задачи: 1) помочь участникам избавиться от напряжения, расслабиться, создать атмосферу открытости, взаимного доверия, мажорного настроения и позитивной мотивации; 2) в случае скептического или враждебного настроя группы — обеспечить выход и канализацию враждебности, напряжения, показ отсутствия у обучаемых необходимых коммуникативных умений и навыков и снятие у них ощущения «всезнания», скепсиса, агрессивности. Решению этих задач посвящаются первый и даже второй дни занятий. Этому способствует выполнение участниками специальных упражнений и игр, объективирующих уровень коммуникативной компетентности участников.

Скепсис и враждебность могут иметь место в течение нескольких дней и часто ведут к более или менее выраженному кризису в групповой работе. Суть кризиса проявляется в том, что некоторые участники открыто высказывают сомнения в необходимости и эффективности тренинга, в целесообразности выполнения тех или иных процедур. Как правило, враждебность связана с действием механизмов психологической защиты, срабатывающих в ответ на необходимость открываться группе и получать обратную связь.

Для преодоления таких кризисов ведущему следует проявлять максимум доброжелательности, терпения, твердости, опираться на тех участников, которые занимают конструктивную позицию, стремятся к пониманию групповых процессов.

Вторая стадия (осознание) направляется на активизацию у участников рефлексивных процессов и перевод их на более высокий

уровень осмысления происходящего в группе. Здесь необходимо обеспечить своеобразное когнитивное «раздвоение» личности каждого участника, позволяющего выйти за границы текущего процесса или состояния, временную остановку хода процесса, достижение различения субъектом себя и осуществляемого им движения.

Наблюдая за процессами, происходящими в группе, противопоставляя позиции, точки зрения и схемы поведения членов группы, получая новую социально-психологическую информацию, анализируя обратную связь на свое поведение, участник постепенно осознает и оценивает альтернативы неэффективному поведению, открывает пути обретения новых профессиональных и личностных возможностей благодаря отказу от ошибочных взглядов, оценок, позиций, поведенческих паттернов. Здесь на смену скепсису и враждебности приходят неподдельный интерес, любопытство, стремление понять происходящее в тренинговой группе, желание эмоционально поддержать друг друга. Отношения в группе становятся все более понятными, приемлемыми, теплыми, комфортными. У участников появляется желание экспериментировать, апробировать новые, пусть даже рискованные, способы восприятия, высказывания, поведения, взаимодействия, решения проблем. Одновременно активизируются процессы самопознания, самоанализа, самоконтроля, саморегуляции. Этому способствуют ролевые игры и упражнения, предусматривающие предоставление участникам интенсивной обратной связи.

Третья стадия (переоценка) имеет целью достижение своеобразного инсайта — осмысления влияния собственного неконструктивного поведения на взаимодействие со значимыми другими и переоценку своей личности, а главное — способности изменить свою жизнь. Наиболее существенным результатом этой стадии групповой работы является принятие решения каждым участником действовать для достижения личностного роста.

Четвертая стадия (действие) характеризуется апробацией, закреплением в поведении и поддержанием новых, эффективных способов поведения, основывающихся на изменившейся Я-концепции. Этому могут способствовать выполнение домашних заданий, апробация новых паттернов поведения in vivo.

На укрепление уверенности участников во вновь приобретенных возможностях направляются все процедуры «выпускных экзаменов», подведения итогов тренинга, прощальных процедур, выдача сертификатов о прохождении тренинга и т.д.

Высокие требования к личностным качествам тренера, его способности разрабатывать эффективные тренинговые программы, выбирать адекватные ролевые позиции и стиль руководства группой с учетом групповой динамики, обусловливают необходимость его всесторонней профессиональной и психологической подготовки.

Действительно, трудно переоценить важность высокой профессиональной квалификации, опытности и личных качеств ведущего тренинга, поскольку самая детальная методика проведения занятий не может предусмотреть всех сложных, а порой и стрессовых положений, в которых может оказаться специалист по обучению мастерству межличностного общения.

Ю.Н. Емельянов впервые обозначил основные направления подготовки руководителей социально-психологического тренинга. По его мнению, программа подготовки ведущих, в отличие от одноразовых целевых программ, должна быть рассчитана на длительный цикл обучения и стажерства, которому предшествуют процедуры профессионального отбора.

Необходимыми условиями для профессионального отбора ведущего являются: наличие базового психологического образования и увлеченности практической психологией; психическая стабильность и развитость средств психической саморегуляции; интернальность; качества надежности, сдержанности, теплоты, непринужденности, энергичности, адаптивности; способность эффективно работать в сложных условиях (дефицит времени, повышение ответственности и др.).

По окончании профессионального отбора осуществляется начальный этап программы, реализующийся в курсе «Введение в профессиональную культуру практического психолога» и рассчитанный на 50—60 часов учебных занятий. В рамках этого курса обучаемые изучают психологию личности социального психолога, элементы теории личности и группы в связи с задачами социально-психологического тренинга, игровое моделирование проблемных ситуаций общения, развивают межличностную чувствительность, навыки анализа ситуаций и др.

Обязательным этапом программы подготовки ведущих является прохождение ими обучения в качестве клиента социально-психологического тренинга по той программе, в рамках которой они будут вести свою профессиональную деятельность в последующем.

Следующий этап программы — экзамен на звание тренера. При проведении экзамена экзаменаторы принимают на себя роль того контингента обучаемых, для которого предназначена разработанная будущим тренером учебно-тренировочная программа.

Важный этап подготовки ведущих — подведение итогов занятий, направленный на пролонгирование эффекта обучения. В этом отношении Ю.Н. Емельяновым рекомендуется прием «Соглашение с самим собой», в котором каждый участник описывает свои сильные и слабые стороны как практического психолога, достигнутые в процессе занятий изменения, определяет задачи на ближайшее

будущее, берет своеобразные обязательства перед самим собой. Оформленные текстуально соглашения запечатываются в конверты и спустя месяц после окончания занятий направляются авторам. Такой прием позволяет осознать и зафиксировать достижения участников, осмыслить способы переноса полученных навыков на практическую деятельность, задействовать психологический механизм плацебо-эффекта.

Ю.Н. Емельянов предлагает присваивать квалификацию «инструктора-специалиста» коллегиально. При этом считается целесообразным поручительство со стороны двух опытных инструкторов, которые берут на себя обязательства в течение года разделять со своим подопечным ответственность за результаты его учебно-тренировочной деятельности. Такое обучение, по его мнению, целесообразно осуществлять в рамках послевузовской подготовки специалистов, так как связанная с возрастом недостаточная профессиональная и личностная зрелость, неустойчивость мотивации и др. не позволяют осуществлять подготовку тренеров из выпускников факультетов психологии.

И.В. Вачков, в отличие от Ю.Н. Емельянова, считает возможным осуществлять подготовку групповых тренеров на вузовском этапе обучения. Она должна содержать следующие элементы.

1. Проведение со студентами с первых дней обучения социально-психологического тренинга, нацеленного на самопознание ими различных аспектов поведения и собственной личности, сплочение студенческой группы и первичное знакомство с тренинговыми методами.

2. Изучение специального учебного курса по методологии и методике проведения тренинга после освоения учебных дисциплин «Социальная психология», «Психотерапия» и др.

3. Участие в качестве клиентов в тренингах различной направленности и различных теоретических школ, изучение всего многообразия методик и техник, сознательный выбор той теоретической школы, в которой студент намерен специализироваться в последующем.

4. Продолжение клиентской практики студента в группах избранного направления в целях углубленного знакомства с теорией и практикой проведения занятий в конкретной школе тренинга.

5. Работа в качестве ко-тренера, а затем тренера группы при осуществлении супервизорской поддержки.

6. Самостоятельное ведение групп при систематическом участии в балинтовских группах.

Обе схемы подготовки ведущих тренинга весьма эвристичны и противоречат друг другу, так как ориентированы на качественно разных обучаемых (уже состоявшихся психологов-практиков и студентов).

8.5. Материально-техническое обеспечение занятий в системе социально-психологического тренинга

Среди факторов, определяющих результативность тренинга, важное место занимает функциональность используемых аудиторий и оборудования.

Подавляющее большинство специалистов по тренингу предъявляют к качеству помещений незначительные требования. Во-первых, помещение должно быть достаточно просторным для того, чтобы разместить ожидаемое число участников занятий, соответствующее оборудование, позволять перестраивать конфигурацию размещения участников и проводить планируемые игры, упражнения.

В практике тренинга используются различные схемы размещения обучаемых.

Среди них наиболее известны схемы: «Классическая», «Класс», «Аудитория» (рис. 8.4), «Елочка», «Подкова», «Квадратный стол» (рис. 8.5), «Круглый стол», «Кружок», «Кафе» (рис. 8.6), «Аквариум», «Лицом к лицу» (рис. 8.7) и др.

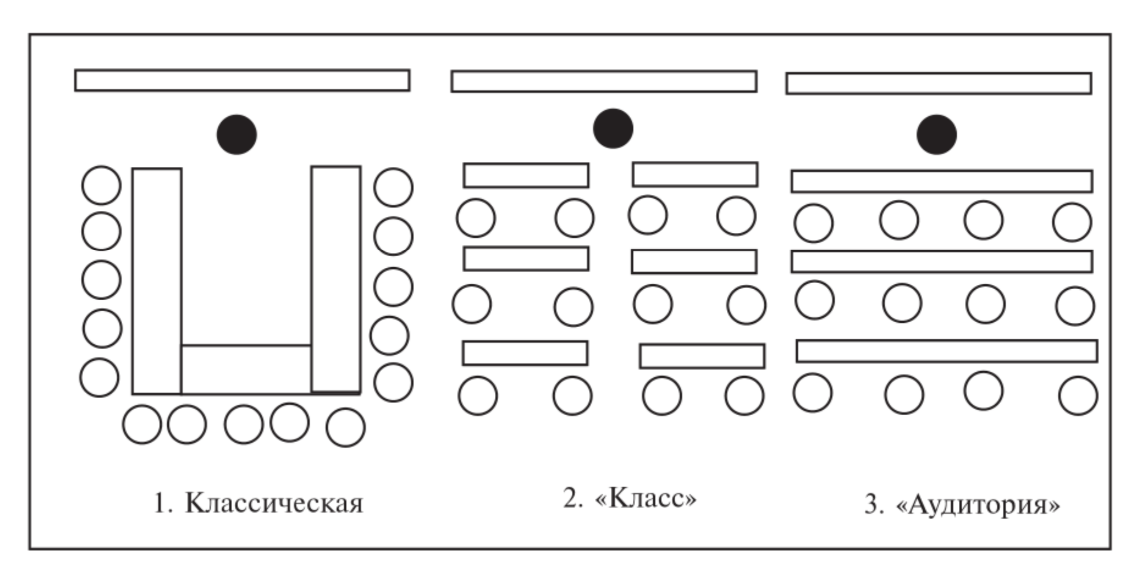


Рис. 8.4. **Схемы расположения участников тренингов в аудитории**

Перечисленные схемы расположения участников занятий в аудитории имеют свои сильные и слабые стороны. Они наиболее эффективны для решения конкретных задач. Например, если обстоятельства заставляют вовлечь в тренинговый процесс большое количество участников, наиболее эффективными схемами их расположения будут «Аудитория», «Елочка», «Подкова» и «Класс». Когда возникнет необходимость работать по подгруппам, эффективной окажется схема «Кафе». В том случае, когда потребуется показать аудитории, как возникают и проявляются социально-психологические феномены, наиболее приемлема схема «Аквариум».

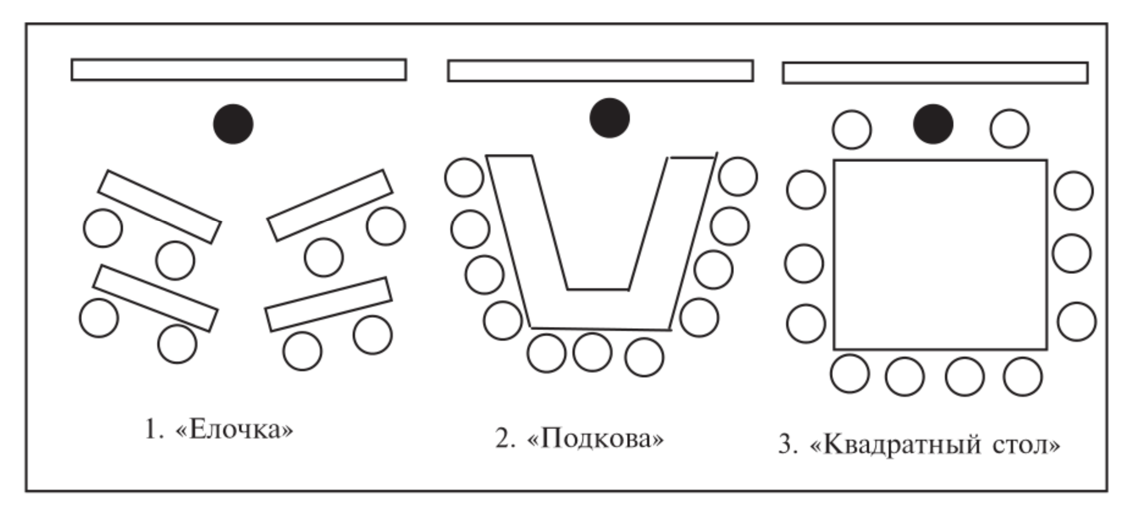


Рис. 8.5. **Схемы расположения участников тренингов в аудитории**

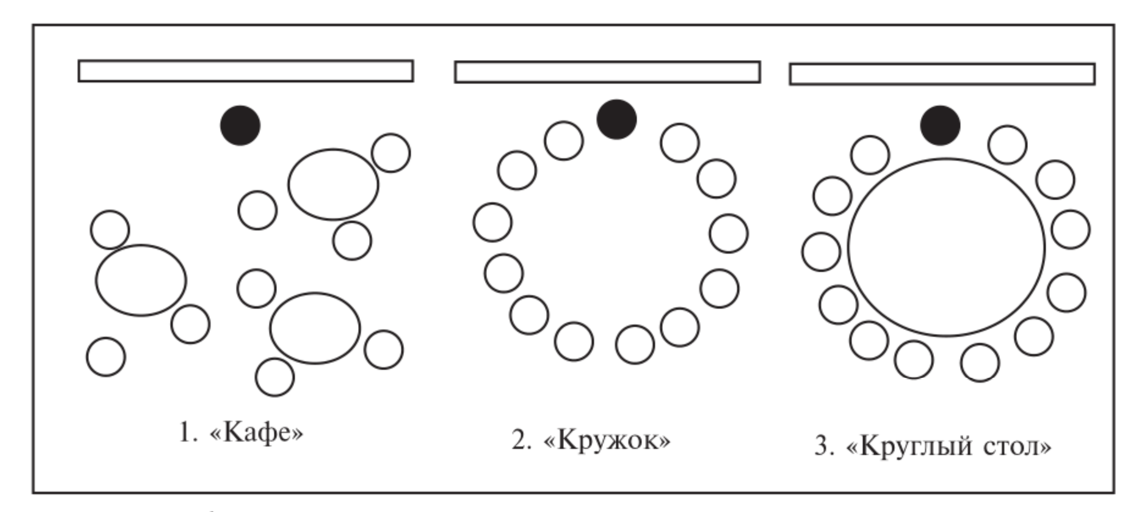


Рис. 8.6. **Схемы расположения участников тренингов в аудитории**

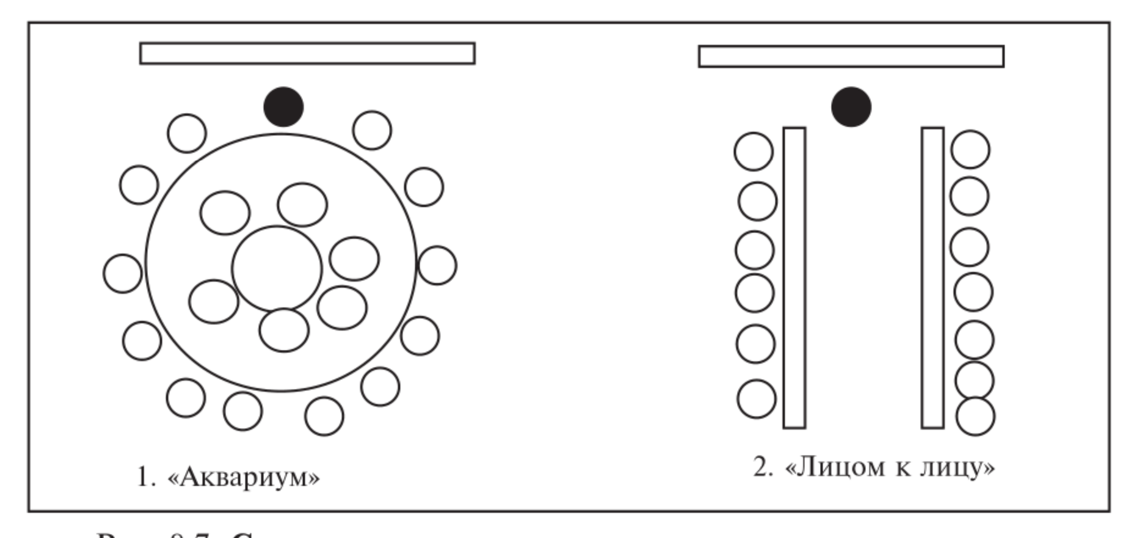


Рис. 8.7. **Схемы расположения участников тренингов в аудитории**

Универсальны по своему назначению и эффективности схемы «Круглый стол», «Квадратный стол», «Лицом к лицу» и «Кружок».

Однако, если первые две используются на начальных этапах тренинга, когда имеют место стеснение участников, стремление «укрыться за препятствие», то третья наиболее подходит для последующих этапов, когда участники раскрепостились, расслабились, ощутили чувство комфорта.

Средства презентации информации. Известно, что до 85% информации человек воспринимает через органы зрения. Следовательно, визуализация сообщения повышает шансы для его усвоения. В социально-психологическом тренинге использование визуальной информации в ряде случаев является абсолютно необходимым условием. Не случайно в практике тренинга широко применяются средства визуального представления явлений и процессов. К основным из них относятся следующие.

1. Писчие принадлежности (писчая бумага, авторучки, карандаши, фломастеры, маркеры, цветные мелки и др.). На каждого участника тренинга необходимо приготовить простые карандаши и авторучки с пастой одного цвета. Бумага, подготовленная для раздачи, не должна иметь на обратной стороне ничего, что могло бы впоследствии указать, кто с ней работал (рисунки, старый текст, пятна и т.п.). При выполнении многих письменных упражнений важным условием является соблюдение анонимности. Поэтому участники должны быть уверены, что не будут опознаны, если выскажут сокровенные мысли, критику в адрес других членов группы, тайные желания и т.п.

В последнее время в тренингах стали широко использоваться специальные блокноты для наглядных изображений, так называемые флип-чарты. Размеры таких альбомов по своей ширине и высоте, как правило, превышают 500 мм. Они могут использоваться для раздачи письменных заданий каждому участнику, для презентаций результатов выполнения заданий участниками и подгруппами, для применения их ведущим в качестве классной доски и т.д.

Классную доску вряд ли можно отнести к письменным принадлежностям, однако полезность хорошей классной доски (по которой хорошо пишется мелом) либо специальной белой доски (по которой пишут специальными маркерами) в тренинге трудно переоценить.

2. Средства крепления письменных материалов. В процессе тренинга часто возникает необходимость в прикреплении результатов письменных заданий (рисунков, эмблем, текстов) к одежде, стене, доске, подставке и др. Для этого используются английские булавки, скрепки, кнопки, скотч, клей и др. Например, выполняя известное упражнение «Визитка», участники оформляют своеобразную визит-

ку своей личности, пишут свое игровое имя, описывают свои сильные и слабые стороны, либо то, что они любят и не любят. Затем они прикрепляют эти визитки на грудь и под музыку перемещаются по аудитории, знакомятся с визитками других участников.

3. Средства проекции изображений. Рынок средств проекции сегодня насыщен самыми разнообразными техническими устройствами. Среди них — киноустановки, диафильмоскопы, слайдопроекторы, графопроекторы, эпидиоскопы, компьютерные видеопроеторы и др. Одни из них способны демонстрировать кинофильмы, другие — лишь кинокадры, третьи — слайды, сделанные на специальной бумаге или в компьютерном формате, четвертые — любые печатные изображения и т.д.

Ведущий в зависимости от стоящей перед ним задачи может избрать необходимое и доступное средство проекции.

4. Аудиоаппаратура позволяет передавать обучаемым необходимую информацию, запечатлять (документировать) события, происходящие в группе, создавать необходимые звуковые эффекты (музыка, голоса людей и животных, шумы и др.) и т.д. Аудиоаппаратура является хорошим средством обеспечения обратной связи. Так, монолог или диалог, записанный на аудиокассету, может стать хорошим материалом для обсуждения с конкретным обучаемым или в группе. Запись позволяет участнику оценить, как звучит его голос, какие эмоции являются преобладающими, какие стратегии взаимодействия используются в тех или иных ситуациях, навыки слушания, убеждения, дискуссии и т.д.

5. Видеосистемы обладают, пожалуй, наибольшими возможностями среди средств аудио-визуального проецирования. Не случайно в последнее время широкое распространение получила практика проведения видеотренингов. Тренинг, проводимый с постоянным задействованием видеоаппаратуры (видеокамеры, видеомагнитофоны, телевизоры и т.д.), обеспечивает всестороннюю, абсолютную, наиболее адекватную обратную связь практически каждому участнику занятия. Он дает возможность объективировать практически любое социально-психологическое явление, а затем многократно подвергать его осмыслению, анализу, мысленной коррекции, групповому обсуждению и т.д.

6. Модели, муляжи, образцы конкретных объектов и процессов являются хорошими средствами постижения участниками тренинга принципов функционирования тех или иных явлений, систем, и, следовательно, роста их коммуникативной и профессиональной компетентности. Например, действующая модель человеческого глаза позволяет увидеть, насколько способен расшириться человеческий зрачок в зависимости от эмоционального состояния человека.

Организационные требования. Результативность тренинга во многом зависит от качественного решения ряда организационных вопросов.

Во-первых, большое значение имеют четкое определение круга лиц, участвующих в тренинге в качестве обучаемых, руководителей, обеспечивающего персонала, их анализ и составление окончательного списка. Возможно, при окончательном рассмотрении списка участников, их качественных характеристик возникнет необходимость во включении в группу дополнительных участников для оптимизации ее состава. Например, если в окончательном списке группы по тем или иным причинам остались одни мужчины, к тому же находящиеся в субординационных отношениях друг с другом, целесообразно включить в него 2—3 женщины. Это снимет напряжение отношений руководства-подчинения, улучшит психологический климат, усилит мотивацию участия в процедурах тренинга у обучаемых.

Во-вторых, перед началом занятий необходимо провести своеобразную рекогносцировку (непосредственный осмотр) мест проведения занятий. Здесь важно оценить, насколько подготовленные аудитории пригодны для тренинга по критериям доступности для обучаемых (наличие пропусков, списков), визуальной и звуковой изолированности, размера площадей, количества мест, возможности маневра освещенностью и схемами размещения участников, температуры воздуха и проветриваемости помещений. Важно убедиться в том, что участники тренинга будут иметь возможность выпить чай (кофе), отправить естественные надобности, при необходимости — умыться, получить экстренную медицинскую помощь. Обязательным условием проведения тренинга должно быть наличие телефонной связи со службами экстренного вызова (скорая помощь, пожарная служба, милиция и др.), охраны помещений (особенно в ночное время).

В-третьих, следует тщательно проверить готовность планирующихся для использования средств презентации информации. Особое внимание нужно уделить проверке наличия достаточного количества и состояния электрических розеток.

В-четвертых, важно максимально облегчить ориентирование участников относительно места проведения тренинга. Целесообразно послать (выдать) каждому потенциальному участнику приглашение, в котором текстуально и графически указать адрес, место нахождения конкретных аудиторий, сведения о маршрутах и транспортных средствах выдвижения к ним, справочные телефоны и др.

В-пятых, в случае участия в тренинге иногородних следует решить вопросы об их размещении в гостиницах (на квартирах, других помещениях) и покупке билетов на обратную дорогу.

В-шестых, необходимо заранее продумать вопросы оплаты участия в занятиях, выдачи соответствующих квитанций, командировочных и т.д.

8.6. Оценка результатов социально-психологического обучения

Соотношение оценки и измерения. Стадия оценки результатов занятий в системе активного социально-психологического обучения позволяет определить, были ли достигнуты первоначально ставившиеся цели, какие проблемы имели место и недостатки при их организации

Важнейшим требованием к активному социально-психологическому обучению является его эффективность. И это не случайно, ведь на обучение персонала наиболее дальновидные и успешно функционирующие фирмы тратят весьма солидные суммы. Так, расходы на внутрифирменную подготовку кадров в 1980-х годах составляли:

ИБМ — 750 млн долл., Дженерал Электрик — 260 млн долл., Ксерокс — 257 млн долл., Моторолла — 42 млн долл. В среднем по программам подготовки американский бизнес тратит 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) и составляют примерно 350 млрд долл.

Уже с 1970-х гг. большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльное капиталовложение, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли. Теория «человеческого капитала» была положена в основу новой системы учета вложений в трудовые ресурсы. В соответствии с этой теорией знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

При анализе структуры затрат учебные центры предприятий, как правило, проводят сравнение стоимости организации того или иного курса внутри корпорации с затратами, необходимыми для направления сотрудника на аналогичные курсы университетов, профессиональных обществ или учебные центры других фирм. Учитывается возможное расширение потребности в обучении для данной категории сотрудников в дальнейшем, что может изменить соотношение внешних и внутренних затрат на обучение. Дополнительно стремятся к учету каждой программы как части всего комплекса учебных мероприятий центра.

Исследователи утверждают, что происходит больший экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

Достоинствами активных методов социально-психологического обучения является то, что они позволяют: рассмотреть определенную проблему в условиях значительного сокращения времени (сжатие процесса); сформировать у обучаемых умение ориентироваться в нестандартных ситуациях; выявлять, анализировать и устанавливать причинно-следственные связи и решать конкретные производственные проблемы, развивать навыки работы групповым методом при подготовке и принятии управленческих решений и устанавливать взаимопонимание между участниками игры.

Участники приобретают навыки уверенного поведения в сложной обстановке, вырабатывают точность и внимание при выполнении своего дела, получают возможность быстрее осязать и анализировать результаты деятельности.

В то же время в американском менеджменте существует мнение о том, что тренинг можно считать успешным и финансово оправданным уже в том случае, когда хотя бы один подчиненный, который раньше боялся говорить, приходит с хорошей идеей.

Результативность социально-психологического обучения во многом определяется качеством программы социально-психологического обучения и качественным составом тренировочной группы.

Расход задействованных в тренинге ресурсов оправдан лишь в том случае, если тренинг решает психологическую и, как следствие, производственную проблему, т.е. устраняет несоответствие между должным и реальным состоянием знаний, навыков, умений, мотивации, взаимодействия сотрудников, негативно влияющее на функционирование организации.

В оценке результатов тренинга заинтересованы заказчик, ведущий и участники. Заказчику важно удостовериться, что его деньги, материальные средства, время сотрудников потрачены с пользой для организации. Ведущий тренинга испытывает желание оценить, насколько верно была составлена и насколько качественно реализована программа тренинга, какие методические «находки» имели место, какие ошибки были допущены и т.д. Участникам интересно узнать, какими новыми возможностями они стали располагать.

Суть оценки эффективности тренинговой программы заключается в сопоставлении по заданным параметрам планировавшегося и достигнутого состояния обучаемых.

Д. Ли рекомендует четко разделять понятия «оценка» и «измерение». Измерение — приписывание числовых значений тренинговым процедурам. Например, определение эмоционального напряжения с

помощью использования приема «Напряжеметр». Оценка — это суждение по поводу воздействия тренинга на обучаемых. Для оценки не всегда требуется измерение. Многие оценочные суждения выносятся на основе интуиции, личных предпочтений, текущего настроения.

Критерии оценки. Процесс оценки на практике оказывается далеко не простым и не однозначным. Дело в том, что тренинговая программа реализуется на протяжении нескольких дней, а иногда и нескольких месяцев. В этот период на оцениваемые показатели влияет множество других факторов (профессиональные контакты с коллегами вне рамок тренинга, получение служебной информации от руководства, рекомендации и требования непосредственных начальников, обучение методом «проб и ошибок» и т.д.). Эти влияния необходимо учесть при осуществлении оценки.

Качественную оценку невозможно осуществить без четко выверенных критериев. В.П. Пугачев считает обоснованным включить в число критериев оценки эффективности тренинга количественное выражение либо тех показателей, которые применялись для определения потребности в тренинге, либо показателей, установленных для этой программы.

Он же предлагает подразделить используемые для оценки критерии на внутренние (изменения, влияющие на поведение в рамках тренинга) и внешние (изменения, влияющие на трудовой процесс) (рис. 8.8).

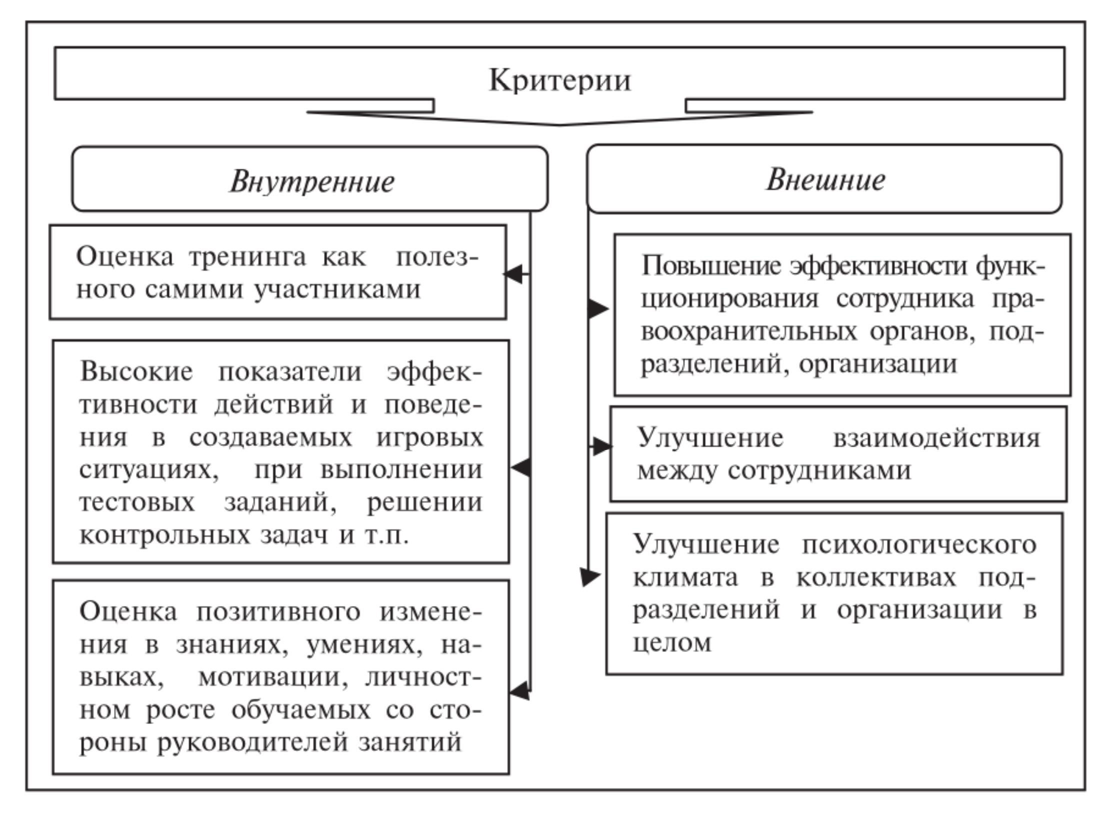


Рис. 8.8. **Критерии оценки эффективности тренинга**

Причины избегания оценки. Если оценка является необходимым элементом тренинга, почему многие тренеры стремятся избежать ее осуществления? Ответы вполне очевидны.

Во-первых, как всякая оценка собственной деятельности, оценка результатов тренинга связана с обращением к Я-концепции человека, с выявлением степени ее адекватности. При этом происходит мысленное соотнесение Я-идеального, Я-реального, Я-зеркального, и на этой основе уточняется степень адекватности самооценки. Если учесть, что стремление человека иметь высокую самооценку относится к числу важнейших социальных потребностей человека, то можно представить себе, с какой настороженностью и беспокойством люди подвергают рефлексии эту сферу своей личности. При такой оценке речь в некоторой степени идет о состоятельности ведущего как психолога, методиста, как личности.

Получение отрицательного результата может стать причиной крушения карьеры ведущего.

Во-вторых, действительно валидных и надежных методик оценки эффективности социально-психологического тренинга практически нет. Опросы участников отличаются низким уровнем валидности. Тренинг нередко идет в течение нескольких дней, и на его участников воздействует множество факторов, не связанных с тренинговым процессом. Некоторые из них (например, изменение служебного положения, уровня заработной платы, обнаружение соматического заболевания, встреча с любимым человеком или развод, получение информации о действительных причинах жизненно важных событий, прочтение книги или просмотр кинофильма и др.) могут стать решающими в изменении мнений, установок, оценок, знаний, схем поведения людей.

В этих условиях выделить из комплекса всех влияний именно тренинговые представляется весьма сложным.

В-третьих, на серьезную оценку результативности тренинга необходимы временные и материальные затраты, которые, как правило, в смету на его проведение не включаются.

В-четвертых, получение низких оценок тренинга может отрицательно сказаться на его действительных результатах, хотя бы за счет снижения у участников плацебо-эффекта.

Перечисленные и другие причины обусловливают стремление многих тренеров избежать оценочной стадии тренинга.

Процесс и стадии оценивания. Процесс оценивания эффективности тренинга осуществляется на различных его этапах. Весьма условно можно выделить текущую, итоговую и последующую оценки.

Текущая оценка эффективности тренинга — выраженная в социально-психологических показателях степень влияния конкретных

тренинговых процедур на поведение обучаемых. Такая оценка может быть получена путем выяснения субъективных оценок самих участников, экспертов (например, супервизора), собственного мнения ведущего, а также посредством объективных методов (качества выполнения конкретных тестов, заданий). Приемы получения такой оценки описаны в материале, раскрывающем методы подведения итогов.

Итоговая оценка эффективности тренинга — выраженная в социально-психологических, профессионально-деятельностных, финансово-экономических показателях степень достижения целей программы тренинга. Итоговая оценка осуществляется ведущим тренинга, супервизором (при его наличии), заказчиками по описанным выше внутренним и внешним критериям.

Последующая оценка эффективности тренинга — отсроченное во времени сравнение эффективности личностного и профессионального функционирования участника тренинга с собственными прошлыми показателями, достижениями других людей и идеальными представлениями о личностном и профессиональном развитии.

По результатам текущего, итогового и последующего оценивания осуществляется коррекция тренинговых программ, теоретических воззрений их разработчиков и тренеров.

Таким образом, эффективность трениноговых групп, прежде всего, определяется качеством обучающих программ, стилем ведения занятий, количественным и качественным составом групп. Все эти факторы должны быть тесно связаны с целевым предназначением тренинга и базовой теоретико-методологической концепцией, лежащей в основе программы. При выполнении данного условия активное социально-психологическое обучение становится одним из наиболее эффективных средств психологического влияния на развитие личности, расширение возможностей ее самореализации, а также действенным средством организационного развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характер взаимоотношений между сотрудниками ОВД (милиции) и гражданами представляет собой один из важнейших индикаторов социально-политической ситуации в стране, так как для населения органы внутренних дел, с одной стороны, олицетворяют порядок, установленный законом, а с другой — являются наиболее «осязаемым» инструментом власти; практическая деятельность сотрудников ОВД демонстрирует отношение власти к закону.

Эффективность выполнения поставленных задач во многом зависит от знания сотрудниками ОВД (милиции) специфики профессионального общения, умения устанавливать деловые контакты и правильного поведения в конфликтных ситуациях.

Значительная часть профессиональных служебных обязанностей сотрудников ОВД связана с общением, установлением контактов с различными категориями граждан. Рассматриваемые взаимоотношения часто носят конфликтный характер (не в силу противоречия их личных целей и интересов, а в связи с выполнением сотрудником своих служебных обязанностей), поскольку деятельность милиции нередко связана с использованием мер принуждения и ограничения прав личности. Многообразие и сложность конфликтов, с которыми встречаются сотрудники милиции, обязывает их хорошо разбираться в сущности и причинах этих явлений.

Приобретение соответствующих умений и навыков необходимо сотрудникам ОВД для установления контактов с разными категориями граждан и правильного поведения в конфликтных ситуациях, а также ведения переговров в экстремальных условиях.

Эти знания и умения могут быть использованы не только в служебной деятельности, но и в повседневной жизни на любых уровнях общения.

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Агрессивная толпа отличается высшей степенью возбуждения и особо опасным характером поведения, в основе которого лежат негативные чувства по отношению к определенному объекту.

Акцентуации характера определяются как «крайние варианты нормы, при которых отдельные черты характера чрезмерно усилены, вследствие чего обнаруживается избирательная уязвимость в отношении определенного рода психических воздействий при хорошей и даже повышенной устойчивости к другим». Такое слабое звено в характере человека проявляется лишь в ситуациях, предъявляющих повышенное требование именно к функционированию конкретной черты характера. Во всех других ситуациях, не затрагивающих уязвимых точек характера, человек ведет себя без срывов, не доставляя окружающим и себе неприятностей.

Аффект — сильное кратковременное, бурно протекающее эмоциональное состояние, характеризующееся изменением сознания, нарушением волевого контроля.

Барьеры общения **—** это определенные трудности, из-за которых общение не всегда проходит так, как нам бы этого хотелось.

Биологическое в личности — это общее по происхождению, хотя и необязательно тождественное, у человека с животными. Оно близко, но неоднозначно природному — существующему и развивающемуся в человеке независимо от влияния на него других людей. Все наследственное в человеке биологическое, но не все биологическое наследственно.

Внимание — это направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах или определенной деятельности при отвлечении от всего остального.

Воля — высший уровень произвольной регуляции деятельности, обеспечивающий преодоление трудностей при достижении цели.

Восприятие — это целостное отражение предметов и явлений объективного мира при их непосредственном воздействии в дан-

ный момент на органы чувств. Вместе с процессами ощущения восприятие обеспечивает непосредственно чувственную ориентировку в окружающем мире. Восприятие — результат деятельности системы анализаторов; оно предполагает выделение из комплекса воздействующих признаков основных и наиболее существенных с одновременным отвлечением от несущественных. Восприятие делает возможным создание интегральной картины действительности, в отличие от ощущений, отражающих отдельные качества реальности.

Воображение — это психический процесс создания новых образов на основе ранее воспринятых. Воображение представляет собой отражение реальной действительности в новых непривычных сочетаниях и связях.

Гениальность — высшая степень одаренности, выражающаяся в результатах, достигнутых одновременно в ряде областей деятельности.

Действующая толпа — контактная общность, осуществляющая активные действия относительно определенного объекта.

Знания — это совокупность усвоенных человеком сведений, понятий и представлений о предметах и явлениях объективной действительности.

Индивид — человек с точки зрения его психофизиологических особенностей (индивидуальные особенности). В основе понятия индивида лежит факт неделимости, целостности субъекта и наличия свойственных ему особенностей.

Индивидуальность — это личность в ее своеобразии. Когда говорят об индивидуальности, то имеют в виду оригинальность личности. Обычно словом «индивидуальность» определяют какую-либо главенствующую особенность личности, делающую ее непохожей на окружающих. Индивидуален каждый человек, но индивидуальность одних проявляется ярко, других — малозаметно.

Интеллект эквивалентен общей одаренности личности и представляет собой совокупность общих умственных способностей.

Интерактивная сторона общения выделяет те его компоненты, которые связаны со взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности. Действие — главное содержание общения.

Интерес — это избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности. Интересы возникают на основе потребностей, но не сводятся к

ним. Потребность выражает необходимость, а интерес — личную неприязнь к какой-то деятельности.

Интериоризованная роль — такое поведение, какое человек считает необходимым и возможным.

Коммуникативная сторона общения — информационная сторона общения, т.е. передача и получение информации.

Конформизм — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

Личность — социальное качество человека, степень включенности в системы социальных отношений.

Масса — это совокупность индивидов, составляющих многочисленную, аморфную группу людей, не имеющих в большинстве прямых контактов между собой, но связанных общим и постоянным интересом.

Мотив — это побуждение к действию.

Мышление — опосредованное, обобщенное отражение действительности человеком в ее существенных связях и отношениях. Благодаря мышлению человек правильно ориентируется в окружающем мире, используя ранее полученные обобщения в новой, конкретной обстановке.

Навык — это слитная посредством общей функции цепь закрепленных в повторении операций.

Направленность — психологическое свойство личности, представляющее собой систему взаимосвязанных внутренних побуждений и жизненных целей человека. Направленность показывает, к чему стремится человек в своей жизни, какие цели ставит перед собой в своей деятельности и что его к этому побуждает. От направленности зависит, что и как делает человек, каковы его отношение к функциональным обязанностям, его нравственная ценность и полезность обществу. В направленности личности выражается основное содержание человека как общественного существа.

Настроение — самое длительное эмоциональное состояние, окрашивающее все поведение человека.

Начальные умения — это самостоятельное применение приобретенных знаний в практической деятельности человека.

Нормативная роль сопряжена с требованиями инструкций к правилам поведения в обществе.

Общение **—** процесс, в котором традиционно выделяются три основные стороны (компонента): *информационная* (коммуникативная сторона) — обмен информацией между общающимися; *восприятие* (перцептивная сторона) и познание людьми друг друга в процессе общения; *взаимодействие* (интерактивная сторона) между людьми в процессе общения (обмен знаниями, идеями, действиями, воздействиями, эмоциями и т.п.).

Одаренность — это качественно своеобразное сочетание способностей, от которого зависит возможность достижения большего или меньшего успеха в выполнении той или другой деятельности.

Ощущение — это отражение отдельных свойств предметов, непосредственно воздействующих на наши органы чувств. Ощущения являются источником наших знаний о мире и самих себе. Способность к ощущениям имеется у всех живых существ, обладающих нервной системой. Осознаваемые же ощущения имеются только у живых существ, имеющих головной мозг и кору головного мозга. С одной стороны, ощущения объективны, так как в них всегда отражен внешний раздражитель, а с другой стороны, ощущения субъективны, поскольку зависят от состояния нервной системы и индивидуальных особенностей человека.

Память — это процессы запоминания, сохранения и воспроизведения человеком его опыта. Память лежит в основе любого психического явления. Ощущения и восприятия без включения памяти в акт познания переживались бы человеком как впервые возникшие, что исключило бы возможность познания мира и ориентации в нем. Память обеспечивает единство и целостность человеческой личности. Нормальное функционирование личности и общества невозможно без памяти.

Паника **—** состояние сильного смятения, растерянности и страха, глубоко охватившее человека или группу людей при действительной или мнимой опасности, или как реакция массового страха, возникающая в результате действительной или воображаемой опасности.

Потребности — субъективные явления, побуждающие к деятельности и представляющие собой отражение нужды организма в чем-либо.

Предметом психологии является психика человека. Это одно из фундаментальных научных понятий.

Примитивная группа — это стихийно складывающееся образование, базирующееся на наиболее низменных побуждениях членов данной группы.

Принципы психологии — руководящие положения, составляющие основу теории психологии и определяющие подходы к пониманию предмета психологии.

Психика — это системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении человеком объективного мира, в построении человеком карты этого мира, в саморегуляции на этой основе поведения и деятельности.

Психические образования — это психические явления, формирующиеся в процессе приобретения человеком жизненного и профессионального опыта, в содержание которых входит особое сочетание знаний, навыков и умений.

Психические состояния — это определенный уровень работоспособности и качества функционирования психики человека, характерный для него в каждый данный момент времени. Психические состояния многообразны. К ним можно отнести: активность и пассивность человека, бодрость, усталость и апатию, эйфорию, душевный подъем, отчуждение и убежденность.

Психическое отражение — самый сложный и наиболее развитый вид отражения. На низших его стадиях психика животных достигает самых совершенных форм ее развития, носящих название интеллектуального поведения. На высшей его стадии сформировались сознание и самосознание людей, специфика их проявления в общественной жизни.

Психологический контакт — начальная фаза общения, в процессе которой происходит взаимная увязка целей и интересов партнеров по общению, обеспечивающая их дальнейшее взаимопонимание.

Психологическое воздействие в процессе общения и взаимодействия — стремление повлиять на другого человека, изменить его установки, мнения, его интересы, склонности, его настроение и поведение.

Публика — большая группа людей, формирующаяся на основе общих интересов, не имеющая внутренней организации, эмоциональное состояние которой допускает рациональное осмысление и обсуждение ситуации. В основе формирования публики лежит наличие общего объекта внимания — популярная личность, уличное происшествие, зрелищные мероприятия в театре или на стадионе, митинг, демонстрация и т.п.

Рефлекторная деятельность — это сложная анализирующая и синтезирующая работа коры головного мозга, суть которой состоит в дифференциации многочисленных раздражителей и установлении между ними самых различных связей.

Речь — процесс общения посредством языка.

Самоконтроль — осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний.

Самооценка — оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Она является важным регулятором поведения и тесно связана с уровнем притязаний человека, т.е. степенью трудностей достижения целей, которые он ставит перед собой. Чем выше *уровень притязаний*, тем труднее их удовлетворить. Одному человеку невыносимо стыдно, что он — вторая, а не первая перчатка мира, другой радуется победе на районных соревнованиях. Удачи и неудачи в какой-либо деятельности существенно влияют на самооценку индивидом своих способностей.

Сложные навыки — это усвоенные автоматизированные двигательные, сенсорные и умственные сложные действия, выполняемые точно, легко и быстро при незначительном напряжении сознания и обеспечивающие эффективность деятельности человека. Превращение действия в сложный навык дает возможность человеку высвободить сознание для решения более важных задач деятельности.

Сложные умения — это достигнутая в процессе обучения возможность человека творчески применять знания и навыки и достигать желаемого результата в непрерывно меняющихся условиях практической деятельности.

Случайная толпа — скопление людей, желающих получить информацию о событиях или явлениях, очевидцами которых они стали по случайному стечению обстоятельств.

Слух — сообщение о событиях, еще никем не подтвержденных, исходящее от одного или нескольких лиц и передающееся в массе людей от одного к другому.

Собственно эмоции — более длительные состояния. Они могут быть реакцией не только на свершившиеся события, но и на вероятные или вспоминаемые. Эмоции отражают события в форме обобщенной субъективной оценки и предвосхищают результат действия.

Сознание есть как бы контакт с самим собой. Сознательно то, что передается в качестве раздражителя на другие системы рефлексов и вызывает в них отклик (*Л.С Выготский*).

Социализация личности — это процесс становления личности, вхождения человека в жизнь, его подготовки и включения в отношения.

Социальная группа — общность людей, объединенных едиными целями, потребностями, совместной деятельностью и составляющая элемент социальной структуры общества. Это существующее в едином пространстве и времени объединение людей, взаимодействующих в совместной деятельности и вступающих в определенные деловые и межличностные отношения.

Социальная роль — это функции, которые выполняет человек в конкретной системе отношений.

Социальная позиция — это отношение человека к своим ролям и своим статусам.

Социальное в личности — это все то в человеке, что возникло в нем в процессе антропогенеза и истории человечества и возникает в онтогенезе в результате общения с другими людьми. Социальное не совпадает полностью с приобретенным в личном опыте, так как не все, что приобретено человеком в процессе его индивидуальной жизни, социально. В то же время человек социален уже в момент своего рождения.

Способности — это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого и имеющие отношение к успешности выполнения деятельности.

Статус — это место, занимаемое данным человеком в иерархии отношений при исполнении данной роли (высокий — низкий).

Стресс (от англ. *stress* — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга неспецифических реакций и состояний субъекта, возникающих в ответ на разнообразные внешние воздействия, называемые стрессорами. Термин «стресс» описывает состояние индивида на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. Различают физиологический и психологический стресс.

Стрессоры (стресс-факторы) — неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия, ведущие к возникновению стрессовых состояний.

Структура — реально существующее единство целого, его подструктур, элементов и их всесторонних связей.

Субъектом стихийного массового поведения может быть любая, достаточно многочисленная группа людей, выделяющих себя по

какому-либо признаку и осознающих свое единство в реализации совместных действий.

Талант — высшая степень одаренности, реализованная в определенной области.

Темперамент (от лат. *temperamentum* — соразмерность, правильная мера) — это природные особенности поведения человека, проявляющиеся в динамике, тонусе и уравновешенности реакций на жизненные воздействия.

Толпа — контактная, внешне неорганизованная общность людей, отличающаяся высокой степенью конформизма ее членов, действующая крайне эмоционально и единодушно.

Установление психологического контакта — целенаправленная, планируемая деятельность по созданию условий, обеспечивающих развитие общения в нужном направлении и достижение его целей.

Физиологическое отражение — более сложный вид отражения, соответствующий органической жизни (органическому движению).

Физиологические основы психических состояний — функциональные состояния психики человека, обеспечивающие определенный уровень динамического взаимодействия его организма с внешней средой в процессе деятельности.

Физическое отражение — простейший вид отражения, способный отражать лишь начальные формы движения.

Фрустрация — эмоциональное состояние, возникающее в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели.

Характер (от греч. *charakter* — печать, чеканка) — индивидуальное сочетание устойчивых психологических особенностей человека, обусловливающих типичный для данной личности способ поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах. В характере выражаются наиболее типичные существенные особенности человека, знание которых позволяет в какой-то мере предвидеть, как человек будет поступать в тех или иных ситуациях.

Человек — это биологическое существо, принадлежащее к классу млекопитающих вида Homo sapiens. Человек, в отличие от животных, наделен сознанием. У него особая телесная организация: прямохождение, наличие рук, приспособленных к труду, развитый мозг и т.п.

Чувства — еще более устойчивые психические состояния, имеющие четко выраженный предметный характер. Это отражение

в сознании человека его отношения к действительности, возникающее при удовлетворении или неудовлетворении потребностей. Чувства выражаются в эмоциях.

Экспрессивная толпа — группа людей, совместно выражающая чувство радости, скорби, гнева или протеста.

Эмоции — психические явления, отражающие в форме переживаний личную значимость и оценку внешних и внутренних ситуаций для жизнедеятельности человека. Эмоции служат для отражения субъективного отношения человека к самому себе и к окружающему его миру.

Я-концепция — относительно устойчивая, в большей или меньшей степени осознаваемая, переживаемая, неповторимая система представлений индивида о самом себе, на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми и относится к себе.

Язык — система знаков, функционирующих в качестве средства общения и орудия мысли. Язык включает в себя *слова с их значениями*, т.е. отношение слова к обозначаемому в реальной действительности объекту независимо от того, какой образ представляет его в сознании, а также *синтаксис* — правила, по которым строятся предложения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях. М., 1989.

Аверченко Л.К. Управление общением: Учеб. пособие. М.: ИНФРА, 2001.

Аминов И.И. Занимательная психология для юристов. М., 2001.

Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2004.

Антонян Ю.М., Еникеев М.И., Эминов В.Е. Психология преступления и наказания. М.: ПЕНАТЕС-ПЕНАТЫ, 2000.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М.: ЮНИТИ, 2008.

Асмолов А.Г. Психология личности. М.: Изд-во МГУ, 1990.

Ассаджоли Р. Психосинтез: теория и практика. REFL-book, 1994.

Бакеев В.А. Слухи: пути их предупреждения и пресечения: социально-психологический аспект. М., 1989.

Васильев В.Л. Юридическая психология. СПб.: Питер, 2001.

Гамезо М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии. М.: Педагогическое общество России, 2003.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб.: Речь, 2003.

Еникеев М.И. Основы общей и юридической психологии: Учебник для вузов. М., 1996.

Илларионов В.П. Переговоры с преступниками. М., 1993.

Китов А.И. Психология управления. М., 1979.

Кречмер Э. Телосложение и характер. М., 1995.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.

Крысько В.Г. Психология и педагогика в схемах и таблицах. М., 2000.

Крысько В.Г. Социальная психология: схемы и комментарии. М., 2001.

Лебедев И.Б., Цветков В.Л. Психология в правоохранительной деятельности: Учеб. пособие. М.: Щит-М, 2003.

Лебедев И.Б., Родин В.Ф., Цветков В.Л. Основы психологии для сотрудника правоохранительных органов: Учеб. пособие. М.: Щит-М, 2004.

Лукьян Я.Л. Барьеры общения, конфликты, стресс. Минск, 1986.

Малашкина М.М. Популярная история психологии. М.: Вече, 2002.

Ниренберг Д. Читать человека как книгу. М., 1986.

Организация психологической реабилитации сотрудников органов внутренних дел. М., 2002.

Панасюк Ю.А. Управленческое общение. М., 1990.

Пирожков В.Ф. Криминальная психология. М.: Ось-89, 1998.

Платонов К.К. Способности и характер // Теоретические проблемы психологии личности. М., 1974.

Прикладная юридическая психология: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А.М. Столяренко. М., 2001.

Психология и педагогика / Под ред. А.А Радугина, Е.А. Короткова. М., 1996.

Психология и педагогика в профессиональной подготовке сотрудников органов внутренних дел: Учеб. пособие. М., 1993.

Психология: Словарь / Под ред. А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990.

Свирская И.Б., Андреев Н.В. Переговоры: психологическая характеристика и методы отбора инструкторов по переговорной деятельности. М.: Академия МВД России, 1995.

Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. М.: Щит-М, 2004.

Цветков В.Л., Шевченко В.М., Шаматава Н.Е. Психология оперативно-розыскной деятельности. М.: ЮНИТИ, Закон и право, 2009.

Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешнему облику. М., 1992. (Библиотечка сотрудника органов внутр. дел).

ОГЛАВЛЕНИЕ